ГОД ШЕСТНАДЦАТЫЙ

АЛЬМАНАХ ПЕРВЫЙ

ПОД РЕДАКЦИЕЙ: М. ГОРЬКОГО,
Л. АВЕРБАХА, Е. ГАБРИЛОВИЧА,
В. ЕРМИЛОВА, Вс. ИВАНОВА,
В. КИРПОТИНА, П. ПАВЛЕНКО,
Н. ТИХОНОВА, А. ФАДЕЕВА

...СКАЯ ЛИТЕРАТУРА • МОСКВА 1933

РАИСА НИКОЛАЕВНА *(ее не видно. Доносится только голос).*

Где ты, Опанас?

ШТАБНОЙ.

Ни с места.

ОПАНАС.

Отдавай бумагу! *(рвет допрос).*
Я иду к тебе, Раиса!
Подожди немного.

ГОЛОС РАИСЫ НИКОЛАЕВНЫ.

Опанас!

(Опанас бросается к окну.)

ШТАБНОЙ.

Стреляйте, хлопцы!
Погибай, небого!

(Пауза. Потом музыка. По улице проходит красноармейская часть).

ПЕСНЯ

Как с востока дунул ветер
Буревой.
Закружилось все на свете,
Конь заржал под грохот бубна
Боевой.
Душен день. Земля в пожаре.
Подымайся, пролетарий!

Бор. Галин

Из биографии В. И. Иванова

МЕЧТА

«У нас не было тракторной промышленности. У нас она есть теперь».

И. Сталин

I. Флот, фронт, партия

Я увидел завод впервые утром 2 февраля 1929 года. Он висел на стене в просторном зале Гипромеза—перспективный план Сталинградского тракторного завода. Он виден был весь, как на ладони, и таким, как год спустя он предстал предо мною в жизни. Тремя линиями лежал завод: литейный цех, а вслед за ним кузница—это на первой линии, параллельно им механосборочный, а на третьей линии—инструментальный. Глухая, отвесная стена литейной подымалась выше всех. Черные короткие трубы теплоэлектроцентрали упирались в голубеющее небо. Я долго рассматривал волнистый гребень крыши кузницы и выпуклую, покатую крышу механосборочного. Зеленые, густые деревья и низкорослые кусты отбрасывали далеко от себя прямые, нежизненные тени.

Все на плане покоилось легко и ярко. Но это еще предстояло защищать и утверждать. Вечером должна была открыться сессия Гипромеза. Я открыл массивную дверь и вышел к каналу, засыпанному снегом. Не торопясь, я обошел город, места, где я когда-то начинал работать. Мне знаком Аптекарский остров—я работал на Дюфлоне,—хорошо знаю Выборгскую сторону—я кочевал там с завода на завод. Я узнавал улицы, каналы, дома и заводы. Это мой город, город, в котором я родился и крепко стал на ноги.

Дед мой—из крепостных крестьян, отец—медник. Детство свое помню в подвалах каменных домов Питера. В подвале всегда темно, мимо окна мелькают ноги прохожих, и тени скользят по стене. Когда я кончил начальную школу, отец сказал, что кормить меня трудно, и десяти лет меня отдали в военно-морскую школу. В Кронштадте я учился минному делу: изучил электротехнику, основы радио, познал силу взрывчатых веществ—пороха, дымного и бездымного, пироксилина,

гремучей ртути, составов запалов. Преподавателем у нас был знаменитый профессор Попов. Время от времени он напивался, торопливо ходил взад и вперед мимо черных парт и жаловался, что итальянец Маркони украл его идею радиотелеграфа. Профессор становился у доски и, набрасывая мелом эскизы, излагал нам свою идею. Он детально рассказывал о заряде, который намагничивал электроды, о длинных и прерывистых волнах. Маркони вырвал у него мировую славу, и он этого никак не мог забыть.

В 1902 году мы работали с аппаратами Попова—трубочки кохегера с двумя платиновыми электродами и опилками. Два судна стояли почти рядом, на расстоянии 70 кабельтовых, и разговаривали, пользуясь радиотелеграфом. Это были первые, еще несовершенные опыты.

Жизнь во флоте была суровая и жестокая. Два дня в неделю мы стирали белье и вставали в эти дни в половине пятого утра, один день в неделю мы мыли палубу, и нас подымали в 4 часа, и только в воскресенье можно было встать в 5 ч. 30 м. В 1904 году, когда я плавал на судне «Европа» младшим минным инструктором, мы взбунтовались. Баталеры воровали провизию и кормили нас дрянью. Мы отказались принимать гнилую пищу, выстроились на шканцах и предъявили претензию во фронте. Нам угрожали арестантскими ротами, но не рискнули расправиться и ограничились различными снижениями. Из инструктора-минера я был смещен в матросы 2-й статьи.

Нас обучали примитивно, но убедительно и наглядно. Для того чтобы доказать, что от величины поверхностей пластин аккумулятора напряжение на его концах не увеличивается, у нас в классах стоял аккумулятор весом в несколько пудов, и мы действительно убеждались, что напряжение на нем не подымалось выше 2 вольт. Нас на опыте приучали, что если гремучая ртуть не спрессована, то она взрывается от прикосновения перышка. Мы должны были уметь подрывать сооружения на суше, а в море—ставить минные заграждения. Однажды боевая мина Уайтхеда в море не взорвалась, и я отправился ловить ее. На ялике я подъехал к ней с подветренной стороны и осторожно взнуздал ее. Вся задача состояла в том, чтобы при ловле не срезать предохранитель мины, в противном случае легко было взлететь на воздух. Такая охота на мины кое к чему приучила.

В праздники мы слонялись по улицам Кронштадта, от тяжелой скуки входили в дома, у дверей которых качались красные фонари. В плавании мы ежедневно получали традиционную чарку водки. Нас заставляли петь в церковном хору и ходить исповедываться к попу. Это была жестокая, до скуки размеренная жизнь. В 1905 году я плавал на минном крейсере «Войсковой», нас держали в открытом море, чтобы к нам не донеслись раскаты революции, но все же мы узнали о восстании на судах «Память Азова» и «Потемкин». Больше мы не оставались в неведении.

Двадцати трех лет я был уволен в запас и поступил на Николаевскую железную дорогу монтером по регулировке и ремонту дуговых фонарей. Когда забастовали поденные рабочие, требовавшие лучшей оплаты и введения расчетных книжек, я примкнул к ним, предъявив от их имени экономические требования. Меня вышибли с работы без права поступления на железные дороги. В эти годы я учился на вечерних политехнических курсах, готовивших техников узкой специальности. Они не давали прав, но я шел туда за знаниями. После 9-часовой работы я спешил на Разъезжую. Мы проходили высшую математику, механику, сопротивление материалов, химию. Но когда я получил волчий билет по работе, мне стало не до ученья. Целый год с меченным удостоверением я скитался по Питеру, пока не устроился на Балтийском заводе по электроустановкам, на дредноутах «Севастополе» и «Петропавловске».

Чем определялись мои политические зарубки? В 1914 на Балтийском произошла первая забастовка, направленная против войны. Мы бастовали две недели, а когда забастовка была свернута и главарей втихую стали забирать на квартирах и бросать в тюрьмы, я ушел на станцию Антропшино, на частную писчебумажную фабрику, став у распределительного щита турбины. Я кочевал с завода на завод, избегая военной мобилизации. На Аптекарском острове, на электромеханическом заводе Дюфлон, я впервые услышал речь большевика Мурзы, который громил царскую власть и призывал выступать против войны. Он говорил:

— Не все ли равно, кому шею подставлять—русскому царю или немецкому кайзеру? Их обоих надо сбросить с рабочей шеи.

Мурза открыто призывал к восстанию. Когда он кончил говорить, то попрощался с нами и присел у своего станка. За ним пришли жандармы. Они провели его мимо нас и скрылись в дверях.

Я разбирал новый ампереметр для переделки на иной ампераж и на стенке его обнаружил германскую фабричную марку.

— Мэд ин Германи,—прочел я вслух и обратился к приемщику офицеру:—Выходит, что для немецкого буржуа Россия дороже своего отечества?..

— Интересуешься?—лениво спросил меня офицер.

— Да, любопытствую.

— Если тебя разбирает любопытство, то я могу послать тебя на фронт. В бою ты повстречаешься и будешь иметь беседу с немецким офицером. Он разъяснит тебе.

Такого желания у меня не было, я замолчал и вскоре перебрался на Шестую линию, на завод слабых токов Симменс-Гальске. Несмотря на свои политические «хвосты», я имел в руках хорошую квалификацию и сравнительно легко менял места работы. В Харькове, работая монтером по электроустановкам, я встретил революционный переворот. Развернутой политической

жизнью я до революции не жил. Как тысячи других рабочих, я читал революционную литературу, бунтовал, бастовал и никогда не ставил перед собой вопроса: итти в забастовку или нет. Это было для меня ясно. Настоящая жизнь началась с семнадцатого года. Весной семнадцатого я предложил рабочим ВЭК'а бросить работу. Два дня мы не работали. Директор завода спрашивал рабочих:

— Почему не выходили на работу?

— Нам Василий Иванов не велел.

Я решил, что время драться организованно, и тогда же вступил в партию. Переворот в Харькове произошел 3 марта 1917 года. Мне было 32 года. Силы было много. Я ощущал потребность бороться в общих рядах. В памяти моей тяжелым воспоминанием вставали те дни, когда казаки пороли нас в Питере на Косой линии. «Мы флотские, почему казакам, почему всякому прохвосту дано право учить и пороть людей?» Я вспомнил день, когда мы стояли на шканцах крейсера, а офицеры грозили нам арестантскими ротами. И в день переворота я стал впереди колонны, запел и повел завод на демонстрацию.

Сорок рабочих вошли в организованный мной отряд Красной гвардии. Я заставлял их бегать, стрелять с колена и лежа, приучал их к строю и нажимал так, что они ворчали:

— Что ты, Василий, старый режим заводишь...

В ноябре 1917 года я отправился на фронт начальником пехотного прикрытия бронепоезда. Первый бой наш с гайдамаками произошел на станции Лозовой. Мы выгнали их оттуда, затем заняли Синельниково и Павлоград, вторично повернули на Синельниково, подошли к Екатеринославу, тесня гайдамаков. Наш приход решил судьбу ружейного боя между советскими частями и гайдамаками—27 декабря 1917 года город стал советским. А дальше моя жизнь проходит то в пешем строю, то на площадке бронепоезда, то на оперативной работе в органах Чека.

До апреля 1918 года я был комендантом Екатеринославского железнодорожного узла, разоружал казачьи эшелоны, возвращавшиеся с западного фронта на Дон. Они шли на Пятихатку, и наша задача была—направить их по второй Екатерининской железной дороге, где в удобном месте их поджидала и разоружала наша застава. Мы пропустили уже 40 эшелонов; до хрипоты в голосе я требовал, чтобы эшелоны шли на Екатеринослав. «Дуйте на Екатеринослав», уговаривал я их, но казачьи атаманы, думая, что в Екатеринославе все приготовлено для их «встречи», возражали, наседали на нас с револьверами в руках и заставляли начальника станции Пятихатка направлять их по второй Екатерининской. А нам только этого и нужно было.

— Ладно,—соглашался я,—подчиняемся вооруженной силе. Сорок первый эшелон по глупости согласился пойти на Екатеринослав, мы подняли боевую тревогу, разобрали впереди рельсы и остановили эшелон около Трубного завода, предложив ему сдать оружие. Одна сотня сдала оружие, и мы пропустили ее на Дон, остальные казаки оружия не сдали, выгрузились из теплушек, бросив все снаряжение на путях, и походным порядком перешли Днепр на конях.

9 апреля я был в то время зачислен бойцом коммунистического отряда, мы отступили из Харькова вместе с донецко-криворожским правительством. Немцы надвигались на Украину. Под деревней Костяковской немцы атаковали нас, и в Луганск мы привезли четыре трупа наших товарищей. Наш отряд соединился с отрядом Клима Ворошилова. От Дебальцево мы отступали последними, эвакуируя все, что возможно, взрывая за собой железнодорожные сооружения. Мы вывезли смазку «Дембо», специальную смазку для паровозов, мы соединяли паровозы целыми составами и гнали их на Ростов. Под самым Ростовом я перебрался на паровоз. Машинистом стоял левый эсер, я стал помощником машиниста, подбрасывал в топку уголь, чистил колосники, следил за эсером. Так мы дошли до Царицына.

С июля по сентябрь 1918 года уполномоченным ВЦИК и ЦК РКП(б) я боролся с контрреволюцией в городе Вологде, раскрыл и ликвидировал группу полковника Куроченкова. С отрядом стрелков мы обыскивали монастыри в окрестностях Вологды. В одном монастыре стрелок потребовал от монаха открыть потайный ход, монах отказался, и стрелок гранатой рванул замок железной двери. Все благолепие и украшения алтаря рухнули вниз. Монахи ударили в набат и окружили нас цепью. Мы еле-еле прорвались. В тот же день меня исключили из партии за бесчинства, и в ту же ночь я отбыл в Москву. В Москве меня выругали, что я бросил дело, в партии тотчас восстановили. Я возвратился в Вологду. Регулярно по аппарату прямого провода Г. В. Чичерин читал мне нотации, как я должен вести себя с иностранными миссиями:

— Будьте осторожны, не поддавайтесь на провокации, помните, что они экстерриториальны. Избегайте осложнений...

Однако некоторые миссии злоупотребляли экстерриториальностью; вокруг них группировались белые, они вооружали польских легионеров, защищали попов, купцов и фабрикантов. Так или иначе, но их нужно вывести из Вологды! Поздно ночью я вызвал по прямому проводу Кремль, председателя ВЦИК тов. Свердлова.

— У аппарата Василий Иванов. Миссии необходимо из Вологды убрать. Поручите это сделать мне. Скажем им, что мы не ручаемся за их жизнь и отправляем их в Москву, туда, где центральное советское правительство.

Телеграфист выстучал неожиданный ответ:

— У аппарата Ленин. Правильно. Действуйте, как наметили.

Вскоре миссии расстались с Вологдой.

Но прежде чем покинуть Вологду, я еще имел встречу с балтийскими матросами. Отряд матросов проходил мимо Вологды на архангельский фронт и на железнодорожных путях увидал вагон с братвой, арестованной Эйдуком, помощником начальника Северной экспедиции Кедрова. Балтийцы увидели своих и, не зная еще, в чем дело, заволновались, окружили вагон. К ним вышел Эйдук. Они потащили его на митинг, готовые растерзать спокойного латыша. Я встретил встревоженные лица работников экспедиции и торопливо направился к митингу. Матросы не захотели было дать мне слово, но я взял глоткой, заставил себя слушать.

— Я—минер-балтиец, мне можно верить.

Они заворчали, но больше не перебивали.

— Кого вы хотите расстрелять? Латыша, большевика Эйдука? Его уже раз приговаривали к расстрелу. В девятьсот пятом. Царский генерал. Эйдук меченный: он имеет две сквозных пулевых раны.

Эйдук стоял рядом со мной. Я заволновался и машинально рванул его гимнастерку, обнажив перед толпой его тело с рубцами от ран. С матросами я был из одного теста, мы отлично поняли друг друга и в несколько минут решили: злостных оставить под арестом, а раскаявшиеся идут с отрядом на фронт. Так и было сделано.

Я уехал в Москву и во время восстания эсеров охранял 2-й Дом советов.

В декабре 1918 года восставшая Николаевская дивизия обнажила фронт на стыке восточной и южной контрреволюций. Начальником сводной группы отрядов особого назначения я был переброшен на уральский фронт. Во главе наших отрядов шел бронепоезд, снятый с астраханского фронта. Мы шли степью и всюду натыкались на следы изменников. В глубокие степные колодцы они бросали коммунистов, они убили Линдова и Майорова—членов Реввоенсовета, они выбрасывали лживые лозунги: «Да здравствуют советы, долой коммунистов!» Мы шли степью, тесня их вглубь Урала, восстановили линию фронта от Овинок к Уральску и поставили коммунистические части на решающие участки. Так мы держались до того дня, когда к нам прибыли вооруженные иваново-вознесенские ткачи во главе с тов. Фрунзе. Я сдал ему участок фронта и вернулся к чекистской работе. Орел белые захватили в сентябре 1919 года. С разведкой Губчека я остался в тылу у врага, нарушая его спокойствие, и вошел в город с возвращающимися красными частями.

В мае 1920 года, во время польского наступления, я ловил и поймал в диканских лесах атамана Максимовича; в августе я заключил перемирие с Нестором Махно. 3 000 километров за ним гонялись наши отряды, он кружил по Украине, метался в степи на тачанках, но боя с нами не принимал. Командующий южным фронтом тов. Фрунзе послал меня уполномоченным

Реввоенсовета при отрядах Махно. С пятью чекистами я должен был вести с ним переговоры и заключить третье, решающее перемирие. Когда мы покидали вагон командующего, ни тов. Фрунзе, ни тов. Манцев, ни тов. Балицкий, а также и мы, шесть коммунистов, отправляемых к Нестору Махно, особой надежды на возврат не питали. Я попрощался с тов. Фрунзе и сказал:

— Отомстите за нас.

На ближайшей станции от Старобельска нас поджидала делегация Махно. Они сели в наш вагон и уехали в Харьков, а мы пересели на махновские тачанки и на тачанках добрались до Старобельска—центра махновских отрядов. В одноэтажной избе лежал Махно, раненый с раздробленной пяткой. Его окружали вооруженные люди в лихо надвинутых на ухо смушковых папахах. Он приподнялся нам навстречу—коренастый, с длинными волосами—и, смеясь, словно кокетничая, сказал:

— Вот никак не думал, что меня пуля может взять.

Три месяца я пробыл у него, ведя разлагающую работу среди окружающих его командиров. Встречался я со своими товарищами крайне редко, нас всегда старались разъединять, но я обжился, ходил среди махновцев как свой, а в меня все больше вселялась уверенность, что смерть шагает не в нескольких шагах, как мне это ранее казалось, а далеко от меня. Решающим моментом для разложения Махно явился декрет советской власти о закреплении земли на 9 лет за крестьянами. Наши переговоры увенчались успехом: Махно отправился под Перекоп против Врангеля. Но позже снова сблудил, изменил нам.

В конце 1921 года партия взялась за восстановление разрушенной промышленности Украины. Кольцо военных фронтов разжалось, и я перешел в Главметукр, председателем коллегии Главного управления металлической промышленности. Восемьсот заводов подчинялись Главному управлению, и все восемьсот заводов делали лопаты, вилы и зажигалки. По всей Украине стояли погасшие домны. Мы начали с восстановления шахт и рудников. Руда лежала на эстакадах. Я объезжал заводы Луганска, Екатеринослава, Юзовки,—совсем недавно мы проходили эти места на бронепоездах, тачанках, конях и в пешем строю, а сейчас должны были восстановить домны, мартены, прокатные станы и механические цехи. Первую домну мы зажгли в Юзовке. Она с трудом находила себя, казалось, она разучилась расплавлять руду. Дважды мы садили «козла», губили плавку. Мы зажгли ее в третий раз, и домна дала чугун. Я видел, как пошел первый, ослепительно сверкавший чугун юзовской домны.

Уже тогда я мечтал создать заводские комбинаты, в которых сосредоточить все данное производство—от сырья до готовой продукции. Это была моя техническая концепция, но она не нашла поддержки, и меня отпустили учиться. Три месяца я боль-

шей частью провел дома, окруженный книгами,—я с трудом вчитывался в давно забытые страницы, но все же сдал коллоквиум и был принят на первый курс Харьковского технологического института. «Наконец-то я овладею науками, изучение которых я некогда начал в Питере на Разъезжей».

Все шло превосходно, я сдал в течение года зачеты по высшей математике, сдал начерталку, физику, химию и готовился сдавать сопротивление материалов. Делегатом харьковской партийной конференции я приехал в Москву, прервав на время занятия. Шел XII съезд партии. Когда я вернулся в Харьков, готовясь к сдаче сопротивления материалов, мне предложили выехать в Екатеринослав секретарем Губкома. Я пробовал выжидать, но мне вторично предложили выехать. Учеба снова была прервана, я уехал.

Екатеринославская губерния имела несколько миллиардов дефицита и погасшие домны. Три месяца я прожил в деревне моей губернии, я прислушивался к голосу крестьян, изучал их нужды и настроения, и, когда я приехал в город, где много домен еще бездействовало, я легче различал и понимал, откуда идет расхлябанность. С разбродом и мелкобуржуазностью мы столкнулись в те дни, когда повышением норм ударили по расхлябанности. Утром о повышении норм стало известно на Брянском заводе, а к вечеру забастовали прокатчики 9-го привода. Об этом нам стало известно. Прокатчики шли из цеха в цех, призывая протестовать против новых норм. Ими руководили укаписты, игравшие на цеховых интересах рабочих одного стана, вставшие на дыбы, едва лишь мы стали наводить порядок и пролетарскую дисциплину.

Девятый привод прекратил работу и звал к этому всех рабочих. Мартенщики продолжали работать. Для нас всех стал вопрос: или мы сдаем позиции и потянемся на поводу мелкобуржуазнонастроенных рабочих, или мы выстоим, уничтожим расхлябанность? Дирекция издает приказ: уволить всех рабочих 9-го привода и начать новый набор честных рабочих, которым дороги интересы всей революции. Утром весь 9-й привод подошел к заводским воротам, но их не пропускали. Они останавливали рабочих других цехов, они кричали на подошедшего к ним директора; седого Литовко, предзавкома, который вошел в их толпу, разъясняя им смысл происходящей борьбы, они избили, бросили на-земь. Они готовы были опрокинуть железные ворота, но мы дали приказ—не пропускать. К вечеру в школе ФЗУ открылся митинг делегатов рабочих всего завода. Девятый привод, не расходясь, стоял за воротами, ожидая результатов митинга. Я указал на Литовко, поседевшего рабочего-большевика.

— Когда они били Литовко,—сказал я,—они били советскую власть. Литовко защищал революцию от расхлябанности мелкой буржуазии. Новые нормы—это заслон против анархичности в производстве; тот, кто выступает против них, тот опрокидывает этот заслон.

— Все это хорошо, но почему был вывешен приказ об увольнении?—кто-то прервал меня.

Я отыскал его в толпе рабочих и ответил:

— Во имя революции мы не считаемся с цеховыми интересами рабочих одного стана, среди которых затесались шкурники. Несколько лет назад, в 1921 году, партия призвала рабочий класс помочь очистить партию от мазуриков и примазавшихся. Сейчас партия поможет вам очиститься от присосавшейся мелкой буржуазии, которой дисциплина не по сердцу.

К воротам вышла делегация митинга и сообщила свое решение 9-му приводу:

— Нормы приняты, начинаем новый набор рабочих на 9-й привод.

Через день и этот привод заработал.

А я вскоре был переброшен в Госпромцвет.

В Садоне я помогал восстанавливать заглохшие рудники, выдерживая натиск тех специалистов, оказавшихся позднее вредителями, которые делали попытки очернить свинцово-цинковые месторождения под Владикавказом. Мы принялись строить первую флотационную фабрику, спроектировали и начали строить подвесную дорогу с рудников на обогатительную фабрику, провели некоторую реконструкцию печей на металлургическом заводе в Алагире и начали вести восстановительные работы в Зангезуре.

В конце 1926 года меня освободили от работы в Госпромцвете. Специалисты, оказавшиеся позднее вредителями, выставили против меня жалобу о том, что я якобы изолировал технический аппарат управления трестом от заводов. Да, я не доверял им. Но я тогда не мог доказать, что они вредители, и сам непосредственно связывался с заводами. Руководил ими вредитель А. П. Иванов, осужденный на 10 лет. Сейчас он работает у меня снова помощником главного инженера на Карсак-Пае.

Членом коллегии Наркомтруда я обходил страхкассы Москвы; вместе с безработными, с котомкой за плечами я стоял в очередях, изучая порядки, за которые нас кляли безработные. Лишь позднее мы начали производить выдачу страхового пособия на предприятиях и разгрузили биржи труда. Председателем губисполкома я был переброшен в Орел. Проезжая деревню, я зашел в потребиловку и узнал, что лавка торгует в день на 100 рублей товарами и на 100 рублей водкой. Вся губерния в год пропивала в два раза больше той суммы денег, какую она получала от правительства на восстановление своего чернозема.

Некогда Орловская губерния славилась своими рысаками и курами. Что ж, я стал насаждать куроводство и создавать коневодческую кооперацию. Когда я покидал Орел, меня

радовал следующий факт: мы добились, что яйцо, отправляемое нами на экспорт, весило 80 грамм. Это не так уж мало!

Меня вызвали в Москву и предложили выехать в Сталинград:

— Поезжай, ты будешь строить тракторный завод.

2. Спор идет о судьбах тракторостроения

22 сентября 1928 года приказом по Высшему совету народного хозяйства Иванов Василий Иванович был назначен начальником строительства Сталинградского тракторного завода. Отныне моя жизнь накрепко связывается с жизнью и судьбой Тракторного. В вагоне поезда я имел время несколько размыслить и подвести кой-какой итог своей жизни—с семнадцатого года, когда я во дворе завода обучал рабочих приемам штыковой атаки, и по день 22 сентября. Бросать боевую гранату и владеть винтовкой я умел сравнительно не плохо,—на это у меня ушло пять лет гражданской войны, затем я помогал разжигать первую домну, еще позднее я принимал участие в реконструкции цветной промышленности, а сейчас мне предстояло строить, заново строить завод. «Посмотрим, с чем мне придется иметь дело».

Я еще не представлял себе размера строительства, я еще не был знаком с проектом и не видел строительной площадки, но то, что предложили мне, совпадало с моими мечтами о таком комбинате, в котором все движется кратчайшим путем от сырья до готовой продукции. Производство трактора должно именно так, а не иначе совершаться.

Позднее я увидел территорию будущего завода. Это еще была бахча, на которой росли сочные волжские арбузы. Но, увидав это, еще не совсем точно представляя себе все, что встретится на моем пути, я уже твердо решил для себя: строить и увидеть машину, первую машину, сходящую с конвейера. Предстояло очень многое сделать: выровнять площадку, отгородить ее, связаться с людьми, совершить тысячу будничных, необходимых дел.

Я вошел в серое, обширное здание Ленинградского гипромеза, где мне предстояло ознакомиться с проектом будущего завода, и предложил беседовавшим со мной научным работникам:

— Все, что есть, выкладывайте...

Оказывается, проект был отправлен в Америку на экспертизу, туда уже уехали главный инженер и все начальники цехов. Тогда я немедля поехал в Сталинград. Приехал в полдень и первым долгом пришел в партийный комитет. Я вынужден был сказать им, что строительные дела идут плохо, а разговоров вокруг строительства много.

— Может быть, у вас в Сталинграде что-нибудь делается?

Они признались:

— Нет, у нас тоже неважно...

Я вошел в контору своего строительства. За чертежными столами люди чертили и высчитывали допуски трактора в 10—20 л. с. Оттуда я пошел на окраину города, мимо оврагов и степью к «Красному Октябрю», металлургическому заводу, возле которого в двухэтажном доме жили наши строители.

— Что вы, товарищи, делаете?

Я встретил там начальника строительных работ—инженера Пономарева. Он не сразу заговорил со мной.

— Что вы, товарищи, делаете?

Он сухо и коротко пояснил мне, что не любит, когда кто-нибудь вмешивается в его дело, он считает себя достаточно грамотным инженером, чтобы знать, что именно ему надлежит делать.

— Но ведь дело не двигается, ничего ж нет?—в упор поставил я перед ним вопрос.

Мы поговорили крупно, и я без обиняков дал ему понять, что все, что касается строительства завода, касается и меня и я во все готов вмешиваться.

— Это моя обязанность, обязанность начальника строительства, понятно?..

Мы разговаривали стоя. Пономарев, не колеблясь, раскрыл свои карты. Он дал мне понять, что новый начальник свалился ему как снег на голову и еще неизвестно, пожелает ли он со мной работать. Я присел и не сразу заговорил с ним. «Выходит, что хозяева уже есть,—подумал я,—а ты, Иванов, человек лишний».

— Я был под судом,—неожиданно сказал Пономарев,—и меня якобы за вредительство осудили на 8 лет. Но я продолжаю считать, что меня осудили неверно.—Он увидел, что я с недоумением взглянул на него, и продолжал:—Да, неверно. Если вы, новый начальник, думаете, что меня суд исправил, то вы глубоко ошибаетесь. Я остался тем же Пономаревым, который работает, как умеет.

Он замолчал. В комнате никого не было. Я первый прервал молчание, машинально спросил:

— Не помог?..

Он подтвердил:

— Не помог.

— Хорошо. Все это прямого касательства к делу не имеет. Садитесь и объясните, что собственно сделано на строительстве?..

Он объяснял недолго, и мне не стоило особых трудов понять, что он еще ничего сделать не успел.

— Так бы и сказали,—заметил я ему на прощанье и поспешил уйти. Теперь мне предстояло увидеть самую строительную площадку, и там положение дел станет для меня ясным и четким. Я поджидал лошадь, но Иванова еще не знали, лошади мне никто не выслал, и я пошел пешком. Была глубокая осень, я шел семь

километров по размытой дождями дороге, и—странное дело!—досада и злоба, накапливавшиеся за день, постепенно исчезали, и я уже посмеивался над всем происшедшим. «Лошади не дали, Пономареву суд не помог—все это для меня хорошая примета. Ежели меня так встречают,—думал я,—значит, дело пойдет».

Я увидел степь, ничем не огороженную, лес, сгруженный в штабеля. На западе возводились два каменных дома. Стояли два деревянных барака и деревянная столовка. Вот что охватил мой взгляд. В смятых и побуревших кустах валялись парни. Я подошел к ним и спросил:

— Строители?

Они отвечали спокойно, что они строители.

— Почему валяетесь?

Я не выдержал, выругался и стал сгонять их и посылать на работу. Они нехотя подымались и, оглядываясь на меня, уходили. Главный механик Лаговский повел меня от бараков по пустой площадке. Никаких разгрузочных приспособлений не было, весь облик строительный показывал, что здесь с работами не спешили.

— Где вода?—перебил я объяснения Лаговского.

Он не сразу понял меня.

— Где вода?—повторил я,—воду, понимаете, воду вы на площадку провели?

Он сказал, что подать воду не так-то уж легко...

— Ну, извините меня, тогда вам здесь делать нечего. Вода, нам нужна вода, а не ваши объяснения. Может быть, вам лучше преподавать? Подумайте, а?..

Он признал, что действительно его интересует преподавательская работа—в ней он находит полное удовлетворение.

— Очень хорошо,—распрощался я с ним,—а нам, простите, нужна вода, и как можно быстрей.

Поздно ночью я возвращался с площадки. Воды нет, в кустах парни валяются, разгрузочных приспособлений нет, площадка не огорожена, кругом степь—таковы были первые впечатления от встречи с людьми и площадкой, на которой надо было в кратчайший срок развернуть большие работы. К этому надо прибавить, что проект на тракторы в 10—20 л. с. нам не подошел. Широкие, без меж поля зерносовхозов требовали многосильную машину; трактор в 10—20 л. с. нас уже не устраивал, и мы, ничем не связанные, считаясь со своими здоровыми аппетитами, нашли нужным строить завод более мощных машин. Но для этого требовался иной, новый проект. Правительственная комиссия в составе Толоконцева, Птухи, меня и представителя Госплана остановилась на тракторе в 15—30 л. с. Я стоял за годовую цифру в 40 000 тракторов из того расчета, что наш завод должен быть не менее американского Мак-Кормика. Цифра эта была принята.

«Иванова внезапно вызвали в Москву. Он спешно выехал, а через несколько дней мы получили от него молнию: «Приостановить закладку фундамента тчк завод перепроектируется на трактор 15—30 зпт 40 тысяч две смены». Двенадцати технологам предлагалось выехать в Москву для перепроектировки завода. Срок отъезда был дан в духе Иванова—однодневный.

И в тот же день мы, двенадцать человек, забрав материалы, выехали в Москву. Там для нас уже были приготовлены комнаты. Вечером мы уже работали над проектом. Иванов пришел к нам ночью. Вся наша проектировочная группа была на местах. Иванов посмотрел на нас и, довольный, сказал:

— Расселись? Ну-ну, вкалывайте!..

Это была первая похвала, которую мы от него услышали».

(Из воспоминаний инж. *Чарнко*)

Я изложил им новые установки партии.

— Сколько даете дней на перерасчет?—спросили они.

— Двадцать восемь.

Во главе с инженером Смирновым они занялись этим кропотливым делом, свезли в дом на Юшковом переулке трактор в 15—30 л. с., разобрали и начали пересчитывать. Они работали идеально и срок выдержали.

Генеральное сражение нам пришлось выдержать между первым и четвертым февраля 1929 года на сессии Гипромеза. Общим докладчиком при защите нового проекта выступил главный инженер Каган, а по цехам докладывали эксперты-специалисты. Главный инженер негромким голосом добросовестно обосновывал технические принципы проекта. «Производство должно быть стандартным, взаимозаменяемым, массовым». Я оглянулся по сторонам. На стенах висели чертежные эскизы нашего завода. Это были проектные контуры, все еще проектные наброски. «Процессы производства должны быть уплотнены до возможного предела». Мы находились в большом зале; за длинными столами, покрытыми зеленым сукном, сидели крупнейшие специалисты. Я всматривался в их лица, они ведь решали судьбу проекта. Как он должен был их захватить!

Они не перебивали докладчика. «Работа должна итти на наивысших скоростях». Они выслушали докладчиков по цехам, и затем инициатива перешла в их руки. Они заговорили, некоторые из них привстали, один за другим они задали столько вопросов, они взяли в оборот механосборочный, в оборот кузницу, все цехи, весь завод. Сомнений не было—наш проект начали щипать. Это для меня стало ясно. Они сидели за длинными столами, спиной к чертежным контурам будущего завода, и они взяли наш проект

в оборот, издеваясь над ним, разбивая все наши доводы. Я несколько раз пытался встать и сказать, что не о том ведь толкуете, но я сдерживал себя, они должны были все сказать. Когда слово взял Холмогоров, я с надеждой взглянул на него: в 1911 году, работая монтером, я слушал его лекции на политехнических курсах на Разъезжей; он был тогда для меня передовым человеком. До него ораторы говорили, что режим американских скоростей для нас не подходит, что у нас нет инструмента, нет высококачественного металла, нет нужных людей. Но что он скажет? И вот, когда даже он охарактеризовал проект нашего инструментального цеха как проект, не имеющий под собой твердой научной почвы, меня всего взорвало.

— Нелепая затея,—закончил он свою речь.

Прежде всего необходимо внести ясность. Они раздирали проект в клочья, но требовалась ясность, прежде всего ясность. Генеральный спор шел о судьбах и путях нашего тракторостроения: Европа или Америка? Каким путем мы пойдем — европейскими скоростями или американскими? Последние требовали от нас решительности, смелости и технического риска. Эксперты говорили достаточно. Теперь, наконец, я мог сказать. Я говорил дважды.

— Вот наши установки,—в первый раз сказал я.—Внесем ясность. В первом, знакомом вам проекте красной нитью проходит следующее условие: постройка и развертывание завода на 10 000 тракторов в зависимости от существующей обстановки, без применения каких бы то ни было чрезвычайных мер, эволюционным путем, постепенно врастая в новую производственную обстановку. Это курс на европейскую технику. Так было в прошлый раз, но не так должно быть сейчас. Извините меня, но сегодня положение в стране резко изменилось; раньше вас заставляли, чтобы вы в пределах существующего хозяйства, на уровне российской техники, строили заводы. Это было одно дело. Тогда вам разрешали взять из Америки два-три паровых молота, и еще неизвестно, разрешили бы вам третий купить в Америке или предложили бы заменить немецким, а то и нашим русским. Теперь мы поставили себе целью создать тракторную промышленность. И теперь другое дело. (Прошу не перебивать.) Теперь нужно взять из Америки все лучшее в области техники, пересадить на нашу землю и закрепить, освоить. Так ставится вопрос. С этого и надо начинать спор.

Кажется, я попал в точку. Они заволновались, и прения продолжались. Я понимал и считался с теми трезвыми голосами, которые безо всякой предвзятой мысли подсчитали требования, предъявляемые нашим заводом к базе: сталям, чугунам, шарикоподшипникам, карбюраторам, магнето и т. д. Это было верно, и я сказал:

— Партия требует от нас построить завод по лучшим американским образцам. И мы должны сказать: хорошо, построим. На

40 000 тракторов в год? Это задание принимаем. На 30 л. с.? Пожалуйста. В две смены? Отлично. В Сталинграде? Ладно, приступаем к работе.

А вот теперь наши требования. На основании запроектированного технологического процесса надо уже сейчас озаботиться и подготавливать завод ковкого чугуна, высококачественных сталей, шарикоподшипников, магнето, зажигательных свечей, инструмента.

Но они думали и говорили о другом.

Инженер Б. закончил свою уклончивую речь столь ясным заявлением:

— Я должен совершенно определенно подчеркнуть, что ни у кого из нас нет желания итти ни на какие технические отсталости, а наоборот. Но я думаю, что никто из вас не будет настаивать и согласится с тем, что взять американскую вещь и пересадить ее к нам—это бесполезное дело потому, что мы не получим американской производительности, а если строить, то надо иметь уверенность, что мы получим на этих заводах намеченную производительность.

У них не было этой уверенности, они все еще мыслили российскими масштабами.

Профессор Д., старейший специалист кузнечного дела, начал с большим достоинством, искренно веря в то, что он говорил. Он сказал яснее ясного:

— Тут собрались представители науки и производства, но разве кто-нибудь из нас возьмется сказать, что то, что нам предлагают, можно создать в те сроки, о которых вы изволили здесь говорить?..

Он повернулся ко мне и сердито добавил:

— Зачем мы будем обманывать себя и, главное, правительство? Зачем это нам нужно? Вы указываете, что мы должны перенести к себе американские методы работы. Отдаете вы себе отчет, как мы это проделаем? Ведь нам придется туда послать тысячи людей... (Иванов перебивает: — тысячи, это для нас слишком много). Зачем нас принуждать, когда сделать это физически невозможно. Вы говорите: «нам поставили такое задание», но поставить можно все. (Он усмехнулся, сказав задумчиво.) Чья-то фантазия выдвинула человеку задание слетать на луну, но до сих пор еще никто туда не полетел. А вы ставите сейчас такое же несбыточное задание. Ведь невозможно же сейчас мечтать о заводе шарикоподшипников или ковкого, или магнето; ведь не можем мы этого сейчас сделать, зачем же вы об этом говорите?.. Зачем такие патетические требования: «мы э т о должны сделать, мы э т о должны поставить». Надо говорить не то, что мы должны, а то, что мы можем в нашем теперешнем положении сделать. (Он строго подчеркнул последние слова.)

Я поражался бедности их мечтаний. Если их не захватывал наш проект, грандиозный разворот работ, то что еще оставалось

в их жизни захватывающего? Сессия заседала во втором месяце первого года пятилетки. Шел двадцать девятый год, год великого перелома на всех фронтах социалистического строительства. Страна отбрасывала от себя вековую, «российскую» отсталость. Еще только закладывались фундаменты тракторных, металлургических, автомобильных заводов, но уже уверенностью в завтрашнем дне звучали сталинские слова: «Мы становимся страной металлической, страной автомобилизации, страной тракторизации.» Специалисты видели, с каким трудом хозяйство подымалось, все они взошли на дрожжах российской техники, тянувшейся на поводу Европы, и вот почему многие из них—одни по своему искренно, другие с затаенными целями—вознегодовали, взяли нас в оборот, отнеслись скептически к проекту итти напрямик, техническими путями Америки. Негодование мое стихало, и я счел своим долгом вторично внести ясность в споры, изложить им установку партии по вопросу не только о том, что мы можем, но и что мы должны сделать.

— В нашей партии—установка догнать и перегнать капиталистические страны в технико-экономическом отношении (я разъяснял терпеливо). Это надо хорошо всем усвоить. Установка, требующая, чтобы в тех случаях, где это возможно, не проходить промежуточные стадии развития в технике, какие прошел капитализм, и там, где можно установить американские методы работы, не следует задерживаться и проходить европейские. Кажется, понятно?.. В прошлом проекте у нас был процент поточности по объему работ—46. А сейчас мы настаиваем на максимальной поточности. Наконец, мы настаиваем на том, чтобы брать при расчете американские нормы и скорости, и предлагаем в виде резерва установить снижение процента до 20. Но нам возражают и говорят, что больше 60 процентов от американских норм мы установить не можем. Ссылаются на то, что в Америке шестеренка штампуется с одного нагрева и с одного удара, а у нас с трех. Но где решающий узел? Известно, что у немцев...

Меня перебил профессор Д.:

— Итак, вы хотите построить такой завод, который требует 10 миллионов пудов металла в год?..

— Совершенно верно.

— Причем, если вы помните, 3 миллиона...

— Высококачественного металла. Я отлично помню.

— Какого по всей России нет.

— Поправка: сейчас, его только сейчас нет.

— Могу принять. Но тогда—да будет вам известно—нам нужны к американским молотам не люди, а першероны. Где мы их возьмем?—Он обошел стол и вплотную придвинулся ко мне.—Я спрашиваю: где мы их возьмем?

Он отвлек меня от основной мысли. Я отстранился от него и пробормотал:

— Вы начинаете уже биологией заниматься, а уж это, извините, не мое дело.

— Но вы хотите переродить людей?

— Да, это наша программа. Продолжаю. Итак, у немцев сверлильный станок делает 1500 оборотов в минуту, в Америке—2000. Ясно, мы должны работать на наивысших скоростях.

К концу второго дня шестьдесят два проект наш «приняли в основном». В тот же вечер я собрал экспертов на банкет в «Европейской» и сказал:

— Проект принят. Теперь выпьем за него. Он этого достоин.

21 февраля мы провели проект на президиуме ВСНХ. Часть инженеров уехала на практику в Америку, а часть со мной на площадку. Чертежи, развешенные на стенах зала в Гипромезе, лежали свернутыми у меня в купэ вагона. Я вспоминал два дня на сессии Гипромеза, я продолжал спорить с профессором Д. и находил все новые и новые доводы в защиту проекта, который открывал нам путь в освоении американской техники. В нем еще было много несовершенств—он был первым, но одно неоспоримо: скорости мы взяли высокие. Принципы его звучали захватывающе и четко.

> «Вся производственная жизнь завода массового производства должна быть строжайшим образом регламентирована до деталей и мелочей и сложиться в бесперебойную работу гигантского часового механизма. Материалы должны быть однородные, регламентированных марок и стандартного качества. Надо стремиться по возможности к достижению непрерывного процесса в производстве, протекающего с ритмом или темпом, зависящим от количества произведенных деталей. Процессы производства должны быть уплотнены до возможного предела. Работа должна итти на наивысших скоростях».

В Сталинград я приехал в полдень.

Ранней весной 1929 года строительство предстало предо мной в таком виде:託промстрой зимой возводил ремонтно-механический цех, но, не доведя его до крыши, остановил работы. Проложенный в 1928 году водопровод оказался маломощным, пришлось прокладывать новый. Управление строительством и проектная часть находились далеко от площадки, в разных концах города. В зиму 1928/29 года начали складываться кадры строителей и командный состав. В эту же зиму работали курсы строительных десятников. Это был период будничных дел, собирания и накапливания сил, и стоило лишь взглянуть на начатые в разных концах площадки работы, чтобы один вид этой безотрадной картины заставлял действовать, искать выход.

С трудом утвержденный проект мог остаться мертвой, ничего не говорящей бумагой, потому что он натыкался на косность российской строительной практики. У нас ведь никогда не строили зимой! Те, которые издевались над проектом и с большой неохотой «приняли его в основном», имели полное право торжествовать: на строительной площадке оказались инженеры и техники из той же породы, которые привыкли строить по проторенным дорожкам и которые к Америке относились презрительно. Мы, мол, сами с усами. И здесь, как и там, решался один лишь вопрос—вопрос о темпах.

На велосипеде я приезжал ежедневно из города на площадку и видел, как медленно, рабскими темпами подвигается стройка, которая уже тогда была в центре внимания всей страны. Это ведь строился первый завод пятилетки, и строился от так медленно, что я приходил в ярость. Все не ладилось: не было хорошей дороги с городом, люди жили в палатках, слонялись без дела, а наверху, в управлении строительством, жили спокойной, безмятежной жизнью.

> «Несмотря на всю внешнюю грубость В. Иванова, люди работали с ним охотно. Конечно, его боялись, он иногда вел себя чересчур грубо, покрикивал, но если вы ему дадите отпор, возразите, он отходил, задумывался и, если доводы основательны, соглашался с вами».
>
> (Из воспоминаний механика *М. М. Юдина*)

Расположение сил там, наверху, рисовалось вот как.

Инженер Попов отличался замечательным свойством: когда к нему кто-нибудь приходил с деловым предложением, он ухитрялся задать столько вопросов, так затемнить предложение, что пришедший уже сам сомневался в своей затее и торопился отказаться от нее.

— Вы хорошенько продумайте,—вслед говорил Попов.

В одном лагере инженеров были Пономарев, Шахт, Сиренко, Нехаенко и старший инспектор по кличке «Толстый». Они держались с достоинством—это была крепко сколоченная группа, которая била всех тех, кто не с ними. Архитектор Рюмин не ладил с Пономаревым, не ладил с ним инженер Горский. Смотреть на строительство через очки Пономарева я не пожелал и начал борьбу. Что они собой представляли?

Властный, старый опытный инженер-подрядчик Пономарев, человек с риском, но рискует он для того, чтобы показать свое «я». Шахт—путеец, белоподкладочник, человек грамотный, знающий себе цену. Он привык работать полегоньку, не торопясь. У него нет риска, чувства современности. Он считал, что все в строительстве должно итти своим чередом. Вот его рассуждения: для чего придумывать новое, все уже придумано и додумано, зачем лезть вперед, зачем прыгать с четвертого этажа, когда можно итти по лестнице. Это верней и безопасней.

Я проверил их на ускоренных темпах. Американский инженер Калдер вез эскизный проект строительства. Я встретил резкий отпор, когда поставил вопрос о необходимости внедрения у нас американского строительного опыта. «Приедет Калдер,—я дал им знать,—и мы начнем осваивать американскую методологию». Шахт пожал плечами и сказал, что у американцев учиться ему нечему, он имеет свой опыт. Я продолжал наступать и выставил перед ними требование: сократить сроки промышленного строительства. Пономарев ответил отказом:

— Это немыслимо. У нас нет еще всех проектов.

Калдер вез эскизы. Я продолжал наступать.

Пономарев не дождался его приезда. При первой же встрече он решительно заявил мне, видимо, тщательно обдумав ответ:

— Я не могу исповедывать чуждые мне теории и свои принципы не меняю. Вы хотите сначала строить ноги, не зная еще, какой будет живот, затем строить живот, не зная, какую посадите голову. Нет, это не мой принцип, для этого я достаточно уважаю себя как инженера-строителя.

Он иначе и не мог сказать.

— Тогда нам придется расстаться. Мы будем строить завод.

Калдер приехал в июле с эскизным проектом. Он вошел ко мне в кабинет в первый же час приезда.

— Когда приступаете к работе?—спросил я его нетерпеливо.

— Сегодня.

В тот же день он обошел площадку, ко всему присматриваясь. Шахт обрадовался, когда узнал, что Калдер недоволен отсутствием у нас механизации.

— Присмотритесь к нашим рабочим,—порекомендовал я Калдеру.—Они умеют работать.

Он еще и еще раз обшарил закоулки площадки и долго стоял пораженный, наблюдая работу наших грабарей. Грабари работали изумительно ловко, правильными рядами снимая землю. На солнце в одно время сверкали их лопаты. Калдер не сводил с них глаз. Он попросил дать ему цифры. Оказалось, что грабарь снимал за день около 10 кубических метров земли, включая сюда выемку и подвозку расстоянием от половины до полутора километра.

— С ними можно работать,—сказал Калдер.—Они работают продуктивно.

В открытую я поставил вопрос перед нашими инженерами о том, чтобы учиться у американцев, перенять их производственный режим. Инженер Горский первым нарушил молчание совещания:

— Я иду на выучку,—сказал он.

Это меня обрадовало: Горский вел за собой группу практиков-инженеров. Шахт поджидал его в коридоре. Он чувствовал, что почва уходит у него из-под ног, и стал убеждать Горского:

— Рассудите, за что вы беретесь?.. Это равносильно тому, чтобы спрыгнуть с четвертого этажа. И притом вы одни.

Горский ответил учтиво:

— Я вызываю других последовать моему примеру.

«Говорю прямо, мне сначала казалось странным и непонятным, почему столь много разговоров о бешеных темпах. А потому на одном из собраний я заметил тов. Иванову. Прямо все и заметил про свои сомнения. За это получил я пощечину: назвал меня Иванов маловером.

В этом он ошибся, не понял меня. Я строю по счету уже третий завод. И с неменьшей быстротой дал я себе слово работать на Сталинградском тракторном доотказа, т. е. пока не увижу трактора, как он выходит с конвейера. Иванов меня не понял, и решил я тогда показать на строительстве свое искусство строить бешеными темпами... Отсюда начались и трудности. Работать нужно по чертежам и под руководством инженера. А между инженером и десятником должен быть по правилу техник. А вот их-то, т. е. техников-то, и нет. Значит, мне, десятнику, пришлось получать разрешение вопроса непосредственно от инженера. А инженер—американец и не умеет говорить по-нашему. Даже чертеж берет как-то не по-русски. При таких условиях хоть беги. Но ведь я дал себе слово показать свое умение выстроить завод бешеными темпами. Нашел международный язык—р и с о в а н и е. А потому рисовал американцу то, что мне непонятно, и ставил над рисунком вопросительный знак. Американец улыбался, находил в чертеже путаное место и указывал пальцем, со словами «олл райт». Вот и стало все понятно».

(Из воспоминаний десятника *Солнышкина*)

Калдер редко сидел в конторе,—в серой шляпе, высокий и гибкий, он не спеша обходил строительную площадку, тщательно следил за работами и на вопрос, когда то или иное мероприятие будет выполнено, получал неизменный ответ от главного прораба Госпромстроя:

— На будущей неделе.

Первый раз он выслушал доверчиво, но когда срок истек, он прозвал этого прораба «человеком будущей недели» и больше к нему не обращался. В Госпромстрое таких было немало, они парализовали наши действия. Калдер не сразу сказал, что при

такой организации, как Госпромстрой, нормальная работа немыслима. Он намечал одно мероприятие за другим, но «люди будущей недели» растягивали сроки выполнения. Он пришел ко мне высокий, спокойный и сказал:

— Я не привык получать деньги даром.

И требовал расторгнуть с ним договор, отправить его в Америку. Тогда ребром встал передо мной вопрос об организации работ хозяйственным способом. Или Госпромстрой берет наши сроки и дает реальные доказательства этого, или все работы статус-кво по состоянию, в котором они находятся сейчас, с рабочими, командным составом и механизмами переходят в наше распоряжение. Госпромстрой ушел не сразу.

«Люди будущей недели» приучены были отдалять сроки, а не сокращать. Орлов, управляющий трестом, доказывал, что в те сроки, какие мы предлагаем, построить завод нельзя. В спорах с ним я доходил до резкостей. Калдер, на стороне которого были наши инженеры—Горский, Герасимов, Юдин, настаивал на новых методах работы, предлагал разбить всю площадь по цехам и уже сейчас возводить фундамент под железные конструкции цехов с мертвой заливкой болтов в эти фундаменты. Это в то время, когда конструкции еще только изготовлялись в Америке! Орлов и «люди будущей недели» встретили новую строительную методологию в штыки. Споры о предварительной разметке площади и заливке болтов намертво возникали с утра, едва я начинал обход площадки.

«В то лето В. И. Иванов ходил в кожаной тужурке. Он приезжал из города на велосипеде. Когда он распахивал тужурку, под ней синяя полинявшая рубашка. Были на нем одеты чувяки со стоптанными задниками. Короткие чулки сползали на чувяки. Он двигался быстро и шумно, вступая в споры, отдавая распоряжения. По голосу, хриплому и резкому, можно было узнать о его появлении на участке».

(Из воспоминаний лесомелиоратора *А. П. Самохотина*)

Орлов говорил, что предварительно размечать площадку и заливать болты намертво—вещь опасная и недопустимая.

— Рискованная, я еще понимаю, но почему недопустимая?..

Орлов настаивал на своем. Я привел Орлова к Калдеру.

— Наши инженеры сомневаются,—сказал я Калдеру,— и предупреждают об опасности, которая заключается в вашей методологии работы. Что вы можете им ответить?

Калдер потерял свое обычное спокойствие. Он стал горячо возражать, утверждая, что они работают так в Америке не первый год, что метод верный и ни один болт никому не нужно будет перемещать с его постоянного места. Он говорил, обращаясь

ко мне. Я обернулся к Орлову, Шахту и окружавшим их людям из Госпромстроя.

— Это он вас убеждает. Я лично с его методологией согласен. В их присутствии, подчеркивая слова, я сказал Калдеру:

— Буду очень доволен, если вы на деле докажете нашим головотяпам правильность американской методологии.

— Переведите тщательно,—попросил я переводчика.

Калдер выслушал и спокойно сказал:

— О-кей! Будет сделано.

> «После бурного заседания в кабинете Иванова один из специалистов, именно Шахт, чертыхался:
>
> — Чорт знает, что выкидывает. Нахал и грубиян.
>
> Когда это перевели американцу Калдеру, тот заступился.
>
> — Уважаемый коллега! На стройке нужен не только напильник, но и топор. Он (Калдер кивнул в сторону Иванова) рубит хорошо».
>
> (Из газеты «*Борьба*»)

Тогда началась переписка моя с Шахтом. Это было открытое объявление войны. Мы редко встречались, избегали друг друга видеть, но я прекрасно знал о его действиях, направленных к срыву взятых нами темпов. Все его ходы были мне известны. Переписка велась нами подобно шахматной игре: кто кого собьет. Он еще сопротивлялся, вокруг него еще группировались недовольные и обиженные, но на нашей стороне была рабочая масса, которая в конечном счете решала вопрос о темпах, нас поддерживали американцы и примкнувшие к ним инженеры во главе с Горским. 25 июля Шахт сделал первый ход. Он писал мне:

«Вследствие изменившихся условий и обстоятельств службы и работы моей на Тракторострое считаю для себя невозможным дальнейшее продолжение службы на руководимом вами строительстве и потому прошу вас освободить меня от занимаемых мною обязанностей и от службы уволить. Инженер В. А. Шахт».

«Изменившиеся условия и обстоятельства службы»—это было несколько туманно, я потребовал от него ясности: «Прошу указать конкретно, в чем заключается изменение условий и обстоятельств службы и работы, за исключением смены некоторых лиц. Иванов». Три дня спустя он ответил мне пространным письмом, в котором он длинно и точно изложил «те изменения условий и обстоятельств моей службы и работы на Тракторострое, которые привели меня к убеждению о невозможности продолжать службу». Он долго ходил вокруг да около, прежде чем членораздельно сказать:

«Переход на чисто хозяйственный способ выполнения работ, не имея для этого ни достаточного оборудования, ни в особенности собственного технического персонала, я считаю мероприятием слишком рискованным и участвовать в нем не могу. Что касается американских инженеров, то у меня есть основания в этом направлении не переоценивать положения... Я считаю, что положительные качества американских инженеров, т. е. их организаторские способности, скорые темпы, усовершенствованные методы и приемы выполнения работ и т. д., у нас не могут быть проявлены в сколько-нибудь значительной мере, так как вследствие незнания местных условий, средств и возможностей роль американских инженеров в производстве сведется к беспочвенному командованию и заданиям, а осуществление этих заданий и, следовательно, ответственность за них будут лежать на нашей администрации и техническом персонале». Он не скрывал от меня, как он писал, что он очень устал, сомневается в правильности взятого курса и т. д.

Курс был взят нами правильный, и мы не меняли его. Вскоре Шахт написал мне: «Прибегать к помощи и техническим знаниям инженера Калдера до сего времени я не имел надобности и едва ли буду иметь». А Калдер действовал—он расставлял людей, проверял залитые анкерные болты, все дни проводил на стройке. Силой вещей Шахт отбрасывался в сторону. Он выждал два дня и обратился к Калдеру:

> «Подтверждая свое заявление начальнику Тракторостроя об освобождении меня от службы, прошу вас согласовать этот вопрос с начальником Тракторостроя и освободить меня от службы не позже 1 октября.
>
> Инженер *Вл. Шахт.*»

Калдер тотчас ответил:

> «Sept. 17/29
>
> Your resignation accepted as per your letter.
>
> *Calder*».
>
> «Ваше заявление удовлетворить согласно вашему письму».

Шахт явно терял свои силы, он поспешно делал один ход за другим, еще пытался затруднять нам работу, но приказом № 141 я предложил ему сдать дела и имущество, находящиеся в его ведении. Игра была сделана. Шахт был сбит. Мы продолжали работу. Калдер стал главным прорабом, Горский—его помощником. Они нашли общий язык в работе, ладили между собой. На самой строительной площадке, среди шума и грохота, Калдер поставил свой маленький столик с чертежами и поднял над ним широкий, желтый зонт, который отбрасывал далеко от себя тень. Это была его контора, здесь мы встречались. Калдер намечал общую организацию работ, Сваджан—сильный геодезист—размечал площадь. Горский принял их принципы работы и проводил их в жизнь. К колышкам, при помощи кото-

рых производилась разметка цехов, приходилось ставить охрану, их неоднократно сбивали те, которые не соглашались с нашими темпами и методами работ, и те, которые работали «по-рассейски».

Я принял на себя ответственность и разрешил Калдеру вести работы так, как он намечает. В этом был некоторый риск. Мы могли сбиться при забивании колышка, отойти на миллиметр в сторону, могли сбиться от того, что нитка при разметке дает провес или отклоняется от ветра, могли сбиться при расстановке болтов, наконец, могли сбиться оттого, что люди были неопытны. Я рассчитывал, что если несколько колонн из 800 не подойдут, то легче будет снова разломать фундаменты и переставить болты, чем задерживать работы, дожидаясь прибытия конструкций. Доверился американским расчетам, режиму, стандарту. И ведь не сбились! Расчеты целиком оправдались. На 800 колонн нам пришлось переменить всего 2 болта и несколько заклепок. Конструкции механического цеха были установлены в 28 рабочих дней. Это прекрасный срок!

Один механосборочный цех занимает 4 га, длина его свыше 400 метров, и верно расставить болты на такой площади—вещь трудная. В одном месте фундаменты оказались ниже, чем следует. Техник Юдин услышал голос Калдера, отдававшего распоряжение переделать фундаменты и поставить новые болты. Юдин сказал ему через переводчика:

— Передайте, что по-моему можно не ломать фундаменты. Я наращу болты.

Калдер обернулся к нему:

— Когда?

— Сегодня.

Он согласился. Юдин навернул к этим болтам гайки, законтргаил их, и болт стал выше. Первый болт он старался нарастить так, что он получился чуть ли не шлифованный, Калдер прищурил глаз и сказал:

— Сделано хорошо. Но излишне красиво.

Чувствуя исключительную ответственность в применении американских приемов в работе, я всячески помогал Калдеру и его группе. Заботился о своевременной подаче транспорта, погружался в оперативную работу материальной и складской службы, влезал в технику нормирования. Нам удалось резко поднять трудовую дисциплину. Калдер, как правило, приходил за 15 минут до начала работ и приучал к такой аккуратной явке весь командный состав. Это в свою очередь подтягивало рабочих. Они увидели продуктивность новой системы, убедились, что их работа дает высокие результаты. Расчленили обязанности при бетонировке, создали пути для подвозки строительных механизмов, ввели хотя бы примитивную механизацию.

Мы впервые двигались всем фронтом строительных работ. Одновременно работали такелажники, ставившие железные конструкции, и клепальщики, которые вслед за ними вели клепку, а дальше двигались каменщики, они возводили стены, за ними плотники, они стлали крышу. Завод рос, он подымался на наших глазах. Одна лишь картина такой работы на большом фронте, невиданная у нас раньше, действовала на рабочих, заставляла их двигаться быстрее.

Представляете масштабы работ! Площадь механического цеха—40 тысяч квадратных метров, литейного—28 тысяч квадратных метров, кузнечного—22 тысячи квадратных метров. Тоннеры пересекают завод. Тоннель под механосборочным цехом достигает 5 метров высоты. 7 ноября 1929 года в еще пустой механосборочный цех вошли крестьяне, делегаты слета колхозников Северного Кавказа. Механический цех занимает 4 десятины. Они измеряли площадь шагами. Они щупали железные конструкции, выстукивали стены, подымались на крышу, входили в тоннель. Мы открыли митинг, когда они все увидели и убедились, что страна строит для них завод тракторов добротно, всерьез.

В стране уже велись дискуссии о планах социалистических городов, какую форму придать им, на каких основах строить—коллективной жизни или индивидуальной. И мы принимали участие в спорах. Но в это время нас донимали клопы. В бараках, построенных из теса и засыпанных в промежутках опилками, завелись клопы. Они срывали наши темпы. Они понижали работоспособность. Вопрос о борьбе с клопами поднимался неоднократно.

Меня волновала судьба проекта технологического процесса и размещения заказов в Америке. Я начал готовиться к отъезду.

> «Примерно в октябре мы, группа товарищей, посылаемых в Америку, были освобождены на 4 часа в день, чтобы учить английский язык. Изучал с нами английский язык Василий Иванович. С утра начинались занятия. Иванов приходил на занятия тотчас после обхода площадки, озабоченный садился за стол и начинал отчаянно склонять английские слова. Он относился к учебе как к нужному делу. Вскоре он уже перекидывался отдельными английскими выражениями с Калдером».
>
> (Из воспоминаний техника *Гаврилова*)

В феврале я выехал в Америку.

3. Америка

> «Почему я помогаю советской промышленности?»
>
> (Интервью *Генри Форда*)

НЬЮ-ЙОРК, 17 июня 1930 года. Орган торговой палаты Соединенных штатов Северной Америки «Нейшенс Бизнес» публикует интервью с Генри Фордом. Форд заявил:

«Россия начинает строить. С моей точки зрения не представляет разницы, на какую теорию опирается реальная работа, поскольку в будущем решать будут факты... Если Россия, Китай, Индия, Южная Америка разовьют свои потребительные способности, то что мы станем делать? Нельзя думать, что Англия и Соединенные штаты в состоянии будут снабдить их всем необходимым. Только одержимые глупой жадностью, причем здесь больше глупости,чем жадности, могут думать, что мир всегда будет зависеть от нас и смотреть на наш народ как на вечные фабричные руки для всех народов. Нет! Народы сделают так, как делает Россия. Используя американские методы, русские выгадывают полвека опыта. Они идут к тому, чтобы в отношении промышленности итти в ногу с веком... Мир никогда не пожалеет о том, что проявил доброжелательство к какому-либо народу независимо от того, какой это народ».

На черном «Корде» с ведущими передними колесами я пересек САСШ в разных направлениях. У меня был лансинг (разрешение) на право управления автомобилем. 70 фирм, 100 заводов Америки готовили оборудование для нашего завода. Со мной разъезжал инженер Куликов, мы ездили от завода к заводу, от города к городу—Нью-Йорк, Питсбург, Цинцинатти, Мильвоки, Чикаго, Детройт—и проверяли выполнение заказов. Эскизный проект технологического процесса консультировался крупными специалистами и одновременно конкурирующими между собой фирмами, поставляющими нам оборудование.

Строительные коробки цехов были возведены под крышу, и, естественно, я торопил американские фирмы с оборудованием первой очереди. Выполнение заказов явно запаздывало. Тогда мы еще не представляли себе всех размеров прорыва, который подготавливался медлительностью выполнения заказов первой очереди. Инженера Куликова, добросовестнейшего работника, который вел основные переговоры с фирмами и размещал заказы, я застал в состоянии растерянности. Он сел со мной рядом в машине, и, когда мы покинули Нью-Йорк, смущенно сказал:

— Все какие-то дурацкие сны снятся... Заказы, боюсь, перепутал, фирмы, боюсь, меня обманывают... заказал одни станки, а во сне вижу еще лучшие... Чорт их знает...

Мы вынуждены были менять намеченное ранее оборудование на другое, иную мощность и стоимость. Мы явно запаздывали. Мы совершили оплошность при заключении договоров: ни одна фирма не обязывалась гарантировать случаи просрочки денежными компенсациями. Фирма «Ингерсол» ухитрилась заключить такой договор, по которому она получила 75 процентов

стоимости заказов и могла даже не приступить еще к производству станков. Да, они были доброжелательны к нам, их начал душить уже кризис, и многие заводы жили нашими заказами. Но они зачастую обманывали нас.

Я приехал к хозяину фирмы «Ингерсол». Здоровый, розовощекий швед, он улыбался, протягивая мне руку. Я пожал ее и спросил:

— Как наш заказ?

Он заговорил о посторонних вещах, спрашивая, какое впечатление произвела на меня Америка, что я увидел здесь полезного, на какой скорости я веду «Корд».

— Все это хорошо,—заметил я Куликову,—но к производству станков он, кажется, еще не приступил.—И я обратился к нему:

— Покажите мне хотя бы стальные болванки, предназначенные для наших станков.

Он ответил не сразу, что они отливаются на другом заводе. Я молча отправился к своей машине. Он шел за мной, расспрашивал о моих американских впечатлениях. Я не сдержал себя, обернулся и назвал его человеком, который обманул нас, прохвостом и другими крепкими выражениями. Переводчик смутился и не знал, что ему делать.

— Не будьте барышней,—упрекнул я его,—тщательно переведите ему мои слова. Это может оказать воздействие на него. Пусть он работает овер-тайм, сверхурочно.

Для большего воздействия на капиталистические фирмы я использовал буржуазную печать, поместил письмо в «Нью-Йорк Таймс», в котором потребовал, чтобы с нами работали по-деловому, по-честному. После разговоров с представителями фирм и знакомства с бесконечными чертежами я отдыхал за рулем машины. «Корд» давал 100 миль в час. Рядом со мной обычно сидел Куликов. Мы чувствовали, что временами «Корд» отрывается от земли.

Это было на широком шоссе под Чикаго. Детройт оставался позади. Я вспомнил блестящий кафельный пол у Форда и стотонные качающиеся мартеновские печи. Тщательно отсортированная шихта складывалась на полу. Форд закупил корабли на слом. Стальные борта из одной и той же марки стали спрессовывались и отправлялись в печь. Он добивался точности, он получал сталь постоянного режима. Я напомнил об этом Куликову.

— У него есть технические традиции,—сказал он.

Да, это верно. У нас их еще нет, мы их только создаем. В Америке никто бандажных колес не делает, и человек, который выстукивает колеса, стал анахронизмом. У нас еще стучат. Скоро и у нас перестанут. Я вспоминаю споры на техническом совете Гипромеза. Как далеки от современности были те, которые настаивали на европейских скоростях! Прямые дороги, обилие машин, техническая оснастка страны убеждали меня в правильности выбранного пути. Кустарь, мечтал я, кустарь,

привыкший к вертящимся трансмиссиям, загораживающим свет и нелепо шумящим, он войдет в наш механосборочный цех, он будет потрясен при виде светлого, просторного цеха, в котором нет паутины ремней, в котором каждый станок работает на индивидуальном моторе. Литейщик в изумлении остановится на пороге нашего нового цеха, он не увидит человека, ползающего и копающегося в земле. Кузнец, войдя в наш новый высокий цех, увидит ковочные машины и печи с пирометрами. Он ведь свыкся с молотом, который дергают рукой! Мысленно я уже расставлял в цехах новые станки и агрегаты, я видел их в действии.

... Идею озеленения завода я вывез из Америки. Чистота заставляет рабочего оглянуться на самого себя. Вы посмотрите на фордовского машиниста, когда паровоз его выходит из депо. Обязательно он сам почище оденется, и рука у него невольно поглаживает начищенные, блестящие части паровоза. Я боролся за то, чтобы отвести остановку поезда подальше от нашей конторы и проложить густую аллею. Пусть бы наш рабочий прошелся утром по зелени и дышал свежим воздухом. Это для него полезней, чем сразу же из душного вагона бежать в цех. Я думал о людях, но я боролся за зелень еще для того, чтобы спасти точные, богатые станки от мелкой пыли, которая летом несется в окна цехов, проникает в штампы, в трущиеся части станков и сильнее наждака изнашивает оборудование. Жизнь станков надо продлить!

«Когда В. И. Иванов вернулся из Ленинграда с сессии Гипромеза, при первой же встрече он задал мне вопрос:

— В каком положении зелень?

Я ответил:

— Дело совершенно заглохло. Говорят, что сейчас не до этого.

Он заявил, что это безобразие, и распорядился немедленно готовиться к работе.

— Готовьте посадочный материал и инструменты, будем сажать кусты.

Весной 1929 года по распоряжению Иванова решено было озеленить площадь вдоль трамвайной линии, до заводской территории и по склону.

Он потребовал, чтобы я ежедневно давал ему сведения о том, как идет работа, сколько у меня рабочих и т. д. И мы сумели в срок кончить посадку и поливку. В то время кабинет В. И. Иванова помещался в 502 доме на втором этаже. Из окна он мог видеть всю нашу работу. Когда посадки были кончены, он предложил их хорошенько огородить, но, несмотря на это, возчики продолжали ездить по посадкам. Помню, как он каждое утро распахивал окно или стоял на дороге и гремел:

— Куда вы претесь!? Не ходите здесь и не ездите.

Была сделана изгородь из колючей проволоки. Иванов издал приказ:

— Кто пролезет через изгородь, будет немедленно уволен.

В феврале 1930 года меня вызвал главный инженер и заявил:

— Получено от Иванова из Америки письменное распоряжение озеленить заводский двор.

Он приехал из Америки весной и на первом же техническом совещании в числе других требований настоял, чтобы вся территория завода и поселка была в зелени.—Так делается в Америке,—сказал он. Я спросил: какой тип озеленения? Он ответил:—Лучше густая трава, потому что деревья загородят свет в цехах».

(Из воспоминаний лесомелиоратора *А. П. Самохотина*)

Мы сталкивали капиталистические фирмы лбами, брали от них лучшее, что имела Америка. Она работала на нас, на наши новые заводы, для которых мы закупали оборудование, но мы не слепо копировали, а пытались синтезировать достижения американской техники. Объезжая заводы, я глазами своими видел, как силы производительные перерастали тесные капиталистические рамки. Заводы работали в треть оборота, сдерживая себя, растаптывая свое техническое изобилие. И каждый раз, когда я наблюдал эту растрату накопленных сил, их медленное разрушение хотя бы тем, что заводы работали неполную неделю, я с завистью мечтал: «Нам бы эти умные машины, станки, автоматы-уникум, прекрасную организацию производства». В 1930 году все площадки в городах Америки, на которых доставляются автомобили для продажи, были ими переполнены. Машины продавались за бесценок. Их было так много, что черные крыши их сливались в одну волнистую линию. На площадке стояли тысячи лошадиных сил. Но они никому не нужны были. Машины, обреченные на безработицу.

Оставался один завод, ворота которого были для меня закрыты. Мак-Кормик в Мильвоки не допускал меня на свой завод тракторов. Он имел десятилетние традиции в области тракторостроения. Его тракторы бороздили поля всего мира. Он насторожился, когда на берегу Волги мы наметили строительную площадку будущего завода. Но он посмеивался—у деда, отца, у него самого, в общей сложности у Мак-Кормиков ушли десятки лет накопления опыта массово-поточного производства. Но когда 70 фирм занялись нашими заказами, он забеспокоился. Мы послали к нему трех наших инженеров изучать его школу тракторостроения. Он долго держал их вдалеке от завода, наконец, предложил им: или вы практикуете у меня год или ни единого дня.—Согласны,—я дал им знать.

Я не мог не побывать в Мильвоки у Мак-Кормик-Диринга. Но тщетны были мои попытки. Вместе с Куликовым мы ходили по «Долине промышленности», в которой расположен тракторный завод, но пройти мы не могли. Взялся провести нас Кузьмин, один из трех практиковавших у Мак-Кормика наших инженеров.

«Я сказал своему приятелю-боссу, что приезжает к нам президент Сталинградского завода, очень богатый хозяин. В. И. Иванов подъехал с Куликовым на «Корде», машине последнего выпуска с передними ведущими колесами.

— Ну, показывайте,—обратился он к боссу.

Без остановок, только в течение получаса согласился босс провести его по заводу. Они пошли из цеха в цех и часто останавливались. Босс шептал им, чтобы шли дальше, Иванов молча разглядывал, а Куликов то и дело ахал, когда видел лучшие станки:—Промахнулся,—обращался он к Иванову,—нужно было этот станок заказать.

Иванов теребил босса:

—Давай, показывай все...

Вместо получаса они проходили по заводу полдня».

(Из воспоминаний инженера-термиста *Кузьмина)*

При первом взгляде на старые лепившиеся друг к другу цехи, среди которых были и новые, мелькала мысль о больших традициях, накопленных годами. Но наше преимущество состоит в том, что мы выпрямили технологический процесс производства трактора, ускорили его путь создания. Мак-Кормик снова непроизвольно напомнил мне февральские дни на техническом совете Гипромеза. Отталкиваясь, мы исходили в своих расчетах от цифр Мак-Кормика, который дает в год 30 тысяч тракторов при 300 рабочих днях и 9-часовом рабочем дне. При 280 рабочих днях мы рассчитывали наш завод на 40 000 тракторов.

— Мак-Кормик старее нас, его душит кризис, он уже работает три дня в неделю. А мы только начинаем! Вот эти петли в расположении цехов—результат долгих лет блужданий и опытов. А мы взяли прямую, кратчайшую линию. Я дал знать Мак-Кормику, что все же таки побывал у него на заводе: оставил в конторе свою карточку директора «Stalingrad Tracter Plant».

Перед своим отъездом в СССР я собрал всех наших инженеров и мастеров, практиковавших на американских заводах. Они съезжались в Детройт со всех концов Америки—с заводов Мак-Кормика, Джон-Дира, Катерпиллара, Алис Чалмерса, Хар-Пара, Клетрака, Форда, Дженераль-Моторс—наши люди, обучавшиеся искусству организации поточного производства. Большинство из них было одного возраста—не старше 30 лет.

Мы взаимно поделились американскими впечатлениями. Я сказал им о той прямой, кратчайшей линии в технике, которую мы прокладываем в своей стране и которую нам придется освоить.

В конце мая я выехал в СССР.

4. Освоение

17 июня 1930 года завод был открыт. Вся страна прислала к нам своих представителей; мы шли от цеха к цеху и в 10 утра вошли в механосборочный. Вдоль железной ленты стояли делегаты завода, города, края, страны. Он полз медленно, первый трактор дымчатого цвета. Когда он подошел к покатому краю железной ленты, мне подали молнию. Я прочел ее взволнованный. Это была телеграмма И. В. Сталина о наших тракторах, снарядами взрывающих старый, буржуазный мир.

Забыл ли я о том, что беспокоило меня? Стены стояли крепко, и я поддался общему настроению. Прошел день, другой. Стало ясно: завод был открыт, но не пущен. Известно, что вся страна ждала машин, которые должны сходить с конвейера с пятиминутным интервалом. Вся страна повернулась к нам лицом. Известно, что за полтора месяца мы дали всего-навсего 5 машин. И только. Когда туман торжественности открытия рассеялся, мы стали испытывать муки освоения, мы вошли в период пусковых болезней, который по общему молчаливому предположению думали незаметно проскочить. Но мы задержались. Мы прошли тяжелую полосу освоения, которая впервые в стране предстала перед нами. И ясно, почему мы задержались: такой техники, высокоразвитой американской техники, мы никогда ранее не осваивали. Это была первая серьезная встреча.

Теперь, два с лишним года спустя, когда я раздумываю над тем, что же произошло на заводе, за которым страна так пристально следила, тысячи причин являются предо мной. Но одна стоит впереди других: завод был пущен преждевременно, т. е. мы смяли месяцы, в течение которых мы должны были пройти период нормального пуска. Сейчас это для всех заводов азбучная истина. Она обошлась нам недешево.

Собрание инженерно-технических работников слушает доклад директора. В. И. Иванов говорит:

«Энтузиазма голого у нас хоть отбавляй. Быть может, это нужно квалифицировать другим термином, совсем скверным. Однако, похоже это на «энтузиазм», если в начале мая в ответ на запрос из Москвы давалась телеграмма, в которой намечалась такая программа выпуска тракторов: июнь—150, июль—350, август—740, сентябрь—1600. И тут же требовалось указать, куда выслать продукцию, чтобы не загружать транспорта.

13*

Вся наша беда заключается в том, что мы поплыли в этих волнах голого энтузиазма, и вы, и ваш директор вместе с вами».

(Газета «Б-рьба»)

Я обращаюсь к проекту.

Разворот работ нами намечался следующий: в 1929/30 году опытное тракторостроение. 150 тракторов должны были проверить наши припуски и допуска. 1930/31—1600 тракторов. Пуск завода намечался в конце тридцатого года.

План был смят.

Еще в Америке я прочел в наших газетах рапорт моего заместителя, главного инженера и общественных организаций о том,что сроки пуска завода сокращаются на 3 месяца. Оборудование явно запаздывало, и я написал в Сталинград резкое, ругательное письмо. Моя попытка по приезде из Америки отвоевать хотя бы несколько добавочных недель не увенчалась успехом. Монтаж и организация производства были скомканы. Вот начало наших болезней! В пустом литейном цехе секретарь парткомитета от имени рабочих и служащих дал торжественное обещание, что завод будет пущен досрочно. Я перестал сопротивляться и молча сдал свои позиции, включившись в общий водоворот.

Переход от строительного периода к пусковому оказался для нас более трудным, чем мы предполагали. Во время сорокадневного монтажа станки в механосборочном были расставлены, как мебель в новой квартире, но проводка электросилового кабеля и воздухопровода была сделана позднее. В литейном цехе формовка велась ручным способом. Первая формовочная машина была пущена только 4 августа. Отсутствовал мерительный инструмент. Инструментальный цех загружен был обработкой деталей трактора, своей же работой не занимался. Еще не прибыл первый комплект штампов. Коленчатый вал стали ковать лишь через 2—3 месяца. До этого работали на заготовленных в Америке валах.

Тогда вот стали возникать неполадки. Они возникали неожиданно, одна за другой, цепь неполадок. Все наши программы комкались, летели к чорту, они были технически неоплачиваемыми векселями. А мы ведь чувствовали всю ответственность перед своей страной!

В механосборочном цехе я подошел к парню, который стоял на шлифовке гильз. Я предложил ему:

— Померь.

Он стал мерить пальцем. Я усмехнулся и, ни слова не говоря, отошел. Инструмента, мерительного инструмента у нас не было.

Когда в литейном цехе мы вынуждены были из-за временного отсутствия машин вести формовку вручную, американцы отказались. Многие из них, действительно, никогда вручную не формовали. Но их отказ истолкован был не в их пользу, об этом заговорили всюду. Американцы умели работать, но мы тогда не сумели от них взять все, чем они владеют. Общая растерянность и недисциплинированность сказались и на их жизни. Луис и Браун избили негра Робинсона только за то, что он человек черного цвета кожи. Я пришел к ним в столовую и напомнил им об одном факте: когда мы заключали с ними договора, в американской печати появилась статья одного юриста, который умолял их опомниться, не ехать в советскую Россию, где их американский закон защищать не в силах. Встревоженные, они пришли к нам в контору в Детройте, но я успокоил их, сказав, что мы честно выполняем договора, в том числе скрепленные капиталистическим законом. Об этом я им сейчас напомнил:

— Многие из вас ехали к нам искренно помогать налаживать производство в Советской стране. Многие за деньги. Это их личное дело. Но тогда считайтесь с капиталистическим законом, на основании которого вы заключали с нами договор.

Трезвая, деловая постановка вопроса заставила их призадуматься. Но причины глухого недовольства американцами,неумелого использования их лежали глубже: в плоскости борьбы двух направлений—американского и кустарного. Кустарщина с первых же дней пробралась на завод величайшей точности и путала все наши карты. Эти скрещивающиеся линии борьбы резко проявлялись во всем.Мы метались от одного «узкого места» в производстве к другому, штопая их, а они возникали сразу в нескольких местах. Хаос царил во всем, и тогда возникла идея производственного сражения.

Если в строительный период мы жили и работали с подхлестом, то в период пуска и освоения это не давало тех же результатов. А мы продолжали штурмовать! Производственное сражение назначалось с такого-то и по такое-то число, и весь завод, стиснув зубы, мчался вперед. Наступало еле заметное улучшение, но напряжение спадало, и мы вновь отбрасывались назад. Вновь надвигались на нас неполадки: литейная задыхалась от отсутствия сжатого воздуха, в кузнице еще не было ножниц для резки металла, график движения заготовок комкался, прямая обрастала побочными, извилистыми линиями.

Можно сравнительно легко заметить и справиться с отдельными недостатками, которые рельефно выделяются на фоне общего порядка, но когда порядок является исключением, то недостатки сливаются, и справиться с ними значительно трудней. Я не верил в производственное сражение, но я думал: «Пусть попробуют. И общественники и хозяйственники—мы должны переболеть всеми болезнями, чтобы найти правильную линию,перестроиться и пойти дальше. Окунувшись в хаос, почувствуем всю сложность дела, поймем необходимость жесточайшего режима и единоначалия». Да, это было своеобразным доказательством от абсурда. Битые люди на своем опыте поймут важ-

ность единоначалия, масштабы и железную связанность всей системы технологического процесса от склада сырья до готового трактора.

К поточному производству нельзя подходить с обычной «расейско»-кустарной меркой,—здесь требуется большая организованность. Кто имел глаза, тот мог видеть грандиозные масштабы нового производства. Универсальный станок в ремонтном цехе пропускал 3 рамы в двое суток. Больше он не в силах. А когда позднее прибыл американский, специальный расточный станок, он мог пропустить в сутки 140 рам.

Я мало бывал у себя дома. К сожалению, бриться тогда было некогда. Мой рабочий день начинался еще накануне ночью. К вечеру, тотчас после гудка, в механосборочном цехе собирались все начальники цехов, и мы обсуждали, как завтра расшить узкие места. Еще позднее я уже ясно представлял себе, что мы имеем в цехах, каковы ресурсы заготовок, какое количество деталей отправлено из кузницы в термический и сколько из термического может завтра поступить в механический. Кажется, все подсчитано, все ясно? Но причины наших технических неудач были каждый раз несхожие. У нас еще не было цеховых лабораторий, и мы не знали, что ждет нас от поступающего к нам сырья. Между тем одно изменение во влажности земли в литейном цехе давало колоссальные отклонения от стандарта. Часто металл шел к нам с глубокой волосовиной, и после последней операции деталь шла в брак.

Глубокой ночью я обходил склады сырья, интересовался запасом воды в трех баках, еще раз обходил цехи, проверял бдительность пожарной охраны и, если не было чрезвычайного экстренного заседания, возвращался домой. Уже подступал рассвет, с некоторой тревогой я разворачивал газетные листы. Страна настороженно следила за нами, радовалась малейшему нашему удачному шагу и била тревогу, когда мы спотыкались, задерживались.

За нами следили и по ту сторону наших границ. Мы ведь пускали первый завод высокой техники, и весь капиталистический мир не пропускал ни единого нашего движения, проверяя, во что обходится столь дорогой эксперимент, как они называли наш завод. Когда мы, еще неумело работая, ломали станки, они заулюлюкали, засвистели, заорали, что этого надо было ожидать. Америка писала о нас, как о покойнике: «Сообщение о том, что Сталинградский тракторный завод фактически «скапутился», вызывает мало удивления». Германия, полная негодования, писала: «Хватаешься за голову! Верховные комиссары всерьез полагают, что 7 200 необученных подростков, среди них 35% девушек, смогут сегодня скопировать методы Форда, основанные на опыте целого поколения, на высококвалифицированной, дисциплинированной и хорошо оплачиваемой рабочей силе, на курсе первоклассных инженеров и мастеров и в первую очередь на лучшем в мире материале...»

Спокойствия эти сообщения нам не прибавляли. Но мы не поддавались. Они пели нам отходную, а мы жили, получали ушибы и накапливали силы. Все это издержки учебы! Спокойствие мы находили в подсчетах о значении нашего завода в жизни страны, которое он будет приобретать. Представьте себе, что 40 000 тракторов—наша годовая продукция—заменят работу одного миллиона лошадей. Ежели мы будем работать хорошо, отлично, наши машины заменят огромные табуны, косяки лошадей. 40 000 тракторов равняются одному миллиону лошадей. Это что-нибудь да значит!..

Утром я торопился к доске дефицитных деталей у большого конвейера, смотрел, какая деталь является наиболее угрожающей, и уходил в пролет. Любая ничтожная деталь угрожала нам и сбивала поток остальных деталей. Вот так проходила вся жизнь. Вначале мы добивались точно в срок кончить строительство и монтаж оборудования,—кажется, мы думали, что вслед за этим должно наступить облегчение, но затем нас окружило множество новых забот, связанных с тем, чтобы наладить выпуск тракторов. Мы поджидали океанские корабли, везшие недостающее оборудование, а когда они, наконец, прибудут, мы получим облегчение и освободим инструментальный цех от грубой, не свойственной ему работы. Мы добивались возможности установить твердый режим работ. Но облегчение не наступало. Получая ушибы, мы проходили пусковой период богатого «детскими болезнями» освоения.

Общая канва прямолинейного движения у нас была, но она существовала в теории. На практике царила такая неразбериха, что люди теряли заказы на инструмент, забывали о самом главном и нужном и метались из стороны в сторону. Возникали сотни неотложных и совершенно по-новому возникавших дел. Откуда только они брались? В хорошо задуманные системы жизнь вносила поправки. Надо было проверить состояние заказов на сырье, количество и качество поступающего сырья и полуфабрикатов, продумывать организацию института приемщиков, прорабатывать вопросы транспортировки грузов, скорость движения, вносить изменения на основании проверок в схему заказов.

В пролетах, где должен был быть 4-дневный запас деталей, я обнаруживал несоответствие плана с действительностью. Проверяя группы деталей по их названиям, я натыкался, что они спутаны, и ловил плановиков в просчетах, в неточностях. Меня донимали кустари. Один вид напильника, с которым орудовал мастер с кустарной душой, приводил меня в ярость. Я хватал такого кустаря за шиворот, водил мимо большого конвейера и выталкивал вон из цеха.

«Иванов ходил небритый, часто ругался. Он обходил все пролеты цеха, ко всему внимательно приглядывался. Однажды остановился он у станка, хозяин

которого, молодой парнишка, бил кувалдой по нежному кулачку, а кулачок этот, имея навык, можно легко провернуть пальцами. Иванов закричал:

— Станок калечишь! Биндюжник, тебе бы воду возить, а не на таком станке работать!..

Он осуждал кустарные методы работы. Помню, на один рабкоровский слет пришли техник Юдин и начальник литейного цеха Протопопов. Выступил Иванов. Он был в расстегнутом пиджаке.

— Вот тов. Протопопов жалуется,—сказал он,— что его прописали в газете. Рабкор написал, что он не знает своего цеха. Так вот тов. Протопопов просит у меня, чтобы я его снял с работы. Обиделся он.— Иванов отошел от стола и прошелся по дощатому настилу.—Обида,—продолжал он,—чувство обычное, человеческое. Вот и меня, Иванова, прописали. Написали, что я выстроил завод на матюках. Как же теперь доказать, что завод не выстроен на матюках? Где я возьму такую экспертную комиссию, чтобы установить, что завод выстроен на бетоне и железе?— Он обернулся к Протопопову:—Вы не беспокойтесь, для вас, тов. Протопопов, мы создадим экспертную комиссию и проверим все факты, изложенные в заметке.

Иванов говорил:

— Вам, рабкорам, нужно резко выступать против кустарщины на производстве.—Он отыскал глазами кого-то в зале.—Вон сидит техник Юдин. Вы знаете, что сделал этот техник? (Юдин начинает краснеть.) На лучшем заводе, оборудованном по последнему слову техники, где имеются десятки сверлильных станков, он ухитрился три дня вручную сверлить несколько дырок. Стоит и наворачивает, стоит и наворачивает. ...Направьте против таких кустарей свое перо. Они нас тянут назад».

(Из воспоминаний наладчика станков *И. Биргера*)

Все это я делал, и вместе с тем я чувствовал, что это не то. Основная беда была в другом. Режим производства у нас не был подготовлен. Все еще продолжалась путаница, все друг другу мешали. Пятого августа 1930 года я сказал об этом на пленуме партийного комитета:

— Пускать производство—дело куда более серьезное, чем кирпичи таскать. А мы относимся к производству с большей легкостью, чем к строительству. Правда, внимание к заводу большое, но оно концентрируется на том, чтобы снять с конвейера трактор и больше ничего.

Еще непрочна была наша связь с внешним миром. Заводы, работавшие на нас, учились в одно время с нами точности ра-

боты. Но самое главное состояло в том, что мы еще не добились того, чтобы молодой рабочий понимал с полуслова свой станок. Они ходили по механосборочному цеху, как по Невскому проспекту. Переходили от станка к станку, все хотели знать, весь завод изучить, но своего маленького дела они не знали. Это было похвально, я сам поощрял желание осмыслить весь производственный процесс, но при этом они забывали хорошо освоить свой станок, свою операцию. Они не умели обращаться со станками и калечили их. Иные станки имеют две ручки: одна пускает станок в одну сторону, вторая—в другую. Но они подчас ухитрялись включать обе ручки одновременно, посматривая, что будет, если ручки вместе сжать, в какую сторону станок пойдет. Станок выходил из строя. Дорого обошлось нам обучение сырой молодежи!

Я слишком поздно понял, что ошибся, когда убеждал, что управлять нашими станками очень просто. Когда со мной до пуска завода спорили, что нужно готовить специфические кадры, я отвечал, что это выдуманные трудности. Я брал ставку на комсомол.—Верно, что станки сами по себе сложны,—доказывал я,—что наладить такой станок очень трудно, но станок уже налаженный—это простейшая машина, автомат и полуавтомат, работать на котором легко.—Нам дали 7 000 молодежи. Слов нет, они сами по себе хорошие ребята, но многие из них до этого гайки в руках не держали. Мы были примитивно безграмотны, учились, как масло носить, а не только как станки смазывать. Там, где станки имеют большие подшипники и малое число оборотов, там можно смазать не совсем чистым маслом, но на малых подшипниках, где оборачиваемость быстрее, грязь в масле недопустима. А мы думали, что сойдет, лили грязное масло, и надо было долго убеждать и учить, как хранить масло, как переносить его, чтобы пыль не попадала, как не ставить масленки на грязный пол, и тысяче других производственных «мелочей». На это уходило много времени, а мы были нетерпеливы.

Это была школа для всех, кто хотел учиться. 40 молодых инженеров, присланных ЦК комсомола, первое время хотели, чтобы знания текли к ним сами. Я обрушивался на всезнаек в присутствии всех. При этом я обычно разделываю работника под орех, стараюсь задеть его за живое. За это меня многие не любят, но я считаю, что это нужно для пользы дела. Это моя тактика—ругать людей в присутствии всех. По существу—это вызывающий прием, и я пользуюсь им как сильно действующим средством. Человек после такой бани на деле хочет доказать, что он гораздо лучший работник и справляется с работой не так, как о нем говорил Иванов. Очень хорошо, если он справляется! Тем лучше.

Кто должен был обучать семь тысяч точным навыкам труда? Гвоздь был в кадрах технических руководителей. Ведь мы все хотели, чтобы завод пошел. Так в чем же дело? Я неоднократно

беседовал с нашими специалистами, вместе с ними я искал выход из прорыва.

— Вы хотите, чтобы производство шло лучше,—добейтесь того, чтобы молодой рабочий понимал свой участок работы так же, как вы. Это немыслимо? Конечно, невозможно сразу передать рабочему всю сумму знаний по технике, но дайте ему эти знания по отдельному конкретному вопросу, например, о роли влажности земли в литейном деле. Сделайте его хотя бы по одному вопросу инженером.

Семь тысяч хотели знать. Когда я ругал их за то или иное упущение на станке, они отвечали, что *этого они не знали*. Однажды один из семитысячников остановил меня таким вот замечанием, и я прочел ему конспект лекций о том, что он должен познакомиться с начатками политехнических знаний, что ему нужно знать кое-что по неорганической химии, по обработке твердого тела на станках, понимать разницу между телом металла, которое режется и которое режет, усвоить необходимость следить за механизмом, чтобы станок не менял ритма, чтобы колесо не давало боковых ударов, чтобы смазка поступала своевременно, чтобы воздух нагнетался с определенным давлением. Кроме того нужно научиться быстрее действовать на станке, останавливать и пускать его, умело оперировать кнопками: «стоп, вперед, назад», нужно достигнуть таких навыков, которые позволяют быстро вынимать обработанную деталь и заменять новой, а для готовых деталей нужно иметь подготовленное место, чтобы оно было чистое и обшито деревом. Нужно уметь 50 минут работать и 10 минут отдыхать...

Американский инженер, полковник Купер посетил нас в тяжелое для завода время. Он обошел завод, ко всему внимательно присматриваясь. Я поджидал его возвращения с нетерпением. Он стал благодарить меня за гостеприимство и расспрашивать о моем заработке. Я отвечал вежливо, но быстро. Меня интересовало, что он скажет о заводе. Наконец, он сказал:

— Я уверен, что если вам дадут время, то завод пойдет.— Он добавил:—если только вам дадут время на внутреннюю организацию и, самое главное, на установление внешних связей.

Так оно и есть.

Неверно, что мы при пуске не помнили о трудностях! В день 17 июня мы писали:

«Здесь, на Мокрой Мечетке, где, как говорится в народном сказании, Степан Разин ради освобождения крестьян зарезал первую пачку бояр-помещиков, мы собрали ради освобождения деревни от нищеты и для увеличения благ, которые она должна дать городу, все лучшее, что могли дать капиталистическая техника и наука... Быть может, у вас создалось впечатление, что мы, работники строительства, готовы ждать, чтобы нас похлопали по плечу, а потом собираемся прихрапнуть. Такое впечатление было бы совершенно *ложным*. Я и мои сотоварищи—

заводские организации и весь рабочий актив—должны сказать нашей общественности: *впереди еще трудная борьба за нормальную работу завода!* Порвав пуповину с Америкой, мы оказались во власти объятий своих же заводов и организаций. Увидим, насколько они будут готовы! Заводу нужны полуфабрикаты и сырье. Они должны поступать аккуратно, бесперебойно и в строго установленном количестве. Если этого не будет, тракторный завод окажется идолом, на который будут молиться советские пилигриммы».

Мы не хотели, чтобы завод наш был идолом. Он должен был жить! Для этого надо было крепить наши связи с внешним миром. Они были еще хрупкие, внешние связи.

Я рассматривал фотографические снимки качественной стали, пороки которой обнаруживались в работе. Сталь марки 1040 имела трещины, 3120—флокены. Она шла к нам с болезнями своего завода. Мы приспосабливались к ней, но скрытые внутренние пороки сказывались в процессе механической обработки. Это был удар по стандартности и точности с первых же шагов. Сталь Мотовилихи, сталь «Красного Октября», сталь Чехо-Словакии не обладала нужными качествами. Нам нужна сталь стандартного качества, постоянного режима. Если мы даем кузнецу сегодня мягкий металл, а завтра—жесткий, то сегодня он штампует деталь с одного удара, а завтра—с двух. Режим ломается. Сегодня мы цементируем шестерни по одному режиму на полтора миллиметра, а завтра—эту же шестерню по тому же режиму, но из другого металла на полмиллиметра. Ни то, ни другое не годится, нам нужен слой цементации ровно в 1 миллиметр. Это достигается высоким качеством металла. А мы «не попадали в анализ», еще только учились создавать стандартность физических свойств при ковке и химических при термообработке.

Таковы были наши связи с внешним миром по вопросам качественной стали. Соседний металлургический завод одновременно с нами проходил период освоения плавки высококачественной стали. Он учился попадать в анализ. Мы задыхались от нехватки металла, он снабжал нас металлом плохого качества. Может быть, я был нетерпелив, но сталь плохого качества била нас столь ощутимо, что, когда к нам приехала комиссия ВАТО и «Спецстали», я тотчас повел их в ремонтно-механический цех и подвел их к дефектному трактору, лежавшему в разобранном виде. Я потребовал разрезать коленчатый вал.

— Он из бракованной стали,—сказал я.—Это нас губит.

Я оставил их внимательней присмотреться к валу, в разрезе которого видны были болезни стали. Мне кажется, они не совсем ясно представляли себе размеры и жесткость наших требований к сталям, они не ощущали всей нашей тревоги, считая ее глубоко личной и несколько преувеличенной. Тревога моя возросла, когда я узнал, что из-за отсутствия высококачественной нам предлагают ковать вал из углеродистой. Коленчатый вал,

имеющий точные пределы, которые нерастяжимы, ковать из углеродистой!.. Это было явным надругательством над всем тем, о чем ясно говорилось в проекте, удар по стандартности и качеству. Я сбился на резкий тон:

— Хорошо, я не металлург, я металлист-обработчик, но вы-то кто же? Неужели вы думаете, что Мак-Кормик глупее нас, что он круглый дурак и зря применяет на вал дорогие сорта стали?.. Мак-Кормик капиталист. На собственной шкуре он испытал и рассчитал, что вал требует сталь высокого качества.

Вот передо мной лежит стенограмма сентябрьского совещания 1930 года о качестве нашей отечественной стали. Время от времени я перечитываю ее. Особенно меня останавливает одно место в ней. Я снова прочту его.

Представитель «Спецстали»: «Красный Октябрь» в количественном отношении не смог удовлетворить Тракторный. И только то обстоятельство, что Тракторный не такими темпами развивает свое производство, какие были намечены, создает положение, при котором он не говорит о количественном удовлетворении его потребностей. (Реплика Иванова: скоро заговорит.) Возвращаюсь к качеству. Возьмите рельсы. Сколько десятилетий мир их катает, но может ли хоть одна страна сказать, что она достигла производства таких рельсов, при которых гарантируется безопасность движения по железным дорогам?.. Трактор—новое дело, а у нас тем более. Трактор не такая ответственная вещь, которая бы, действительно, рисковала жизнью тысячи едущих».

Прочтите еще раз:—Трактор не такая ответственная вещь... Такое сказать о машине высокого качества и стандарта!

«20 сентября состоялось собрание рабкоров. Тов. Иванов подчеркнул следующую мысль:

— Мы не имеем права скрывать своих ошибок, так как они являются достоянием всего общества. На них мы все должны учиться.

Тов. Осинский, который приехал на Тракторный завод во главе бригады ВАТО, отстаивал мысль о том, что завод сможет приступить к поточному производству только тогда, когда он станет комплектным. Касаясь теперешнего положения завода, он сказал:

— Сталинградский тракторный завод, если подходить к нему с точки зрения врачебного диагноза, переживает критический момент. У меня создалось такое впечатление, что наступает выздоровление.

(Газета *«Борьба»*)

Семнадцатого октября я заболел и слег. Осинского врачи ко мне не впустили. Я, кажется, здорово свалился, метался в бреду.

Когда я выздоравливал, у меня было предостаточно времени, чтобы обдумать все, что было на заводе, его болезни и пути его выздоровления. Я ведь мечтал, я все еще продолжал мечтать, что наш завод будет образцовым, это будет завод—уникум мирового масштаба. Мы собрали лучшие станки мира, здесь рассчитан идеальный технологический процесс. Зайдите к нам в механосборочный цех,—в нем нет черных вертящихся трансмиссий, электромоторы скрыты под бетонным полом; в нем светло, и вы увидите аллеи умных станков, сосредоточивших в себе все техническое богатство мира,—станки, которые настолько тонко организованы, что отвечают на малейшее отклонение от стандартного процесса.

Что получилось? Я спорил сам с собой, я доказывал себе: конечно, можно в станок влить грязное масло вместо чистого, можно в подшипник вложить не 10 роликов, а 8, но подшипник не будет вертеться, а станок не тронется. Все это чрезвычайно просто. Но ушло время, чтобы это понять.

Но что же получилось? Поточное тракторное производство произвело необходимую техническую революцию в нашем отсталом машиностроении. Завод наш был тараном, который пробил пути подготовки сырьевой базы для автомобиля.

У нас была определенная задача: пересадить американский опыт и деловитость на советскую землю. В этом и заключался, в частности, революционный размах. Что же получилось? Мы на этой земле белых били, на эту же землю мы американский опыт пересаживаем. Мы избавляемся от ремесленной зависимости. Впервые на нашем заводе стал формироваться новый тип рабочего с широким политехническим образованием, овладевающим американскими методами работы.

Меня кровно интересуют вопросы перевооружения всей машиностроительной промышленности и металлургии. Должны же мы отойти от той мастеровщины, которая и сейчас еще царит на наших заводах. Стоит этакий мастер на 3-тысячном молоте, руки в карманах, ходит вокруг, как бог, и поговаривает:

— А ну, еще подогрей...

Поглядит на металл, прикинет что-то в уме и снова изречет:

— А ну, еще подсунь...

Нам нужна точность, твердый режим производства.

Что же получилось? Мы невольно оказались тараном для новых методов работы. Сейчас я руковожу Южцветметзолотом, но я старый металлист, и я слежу за развитием заводов автотракторной промышленности. Жестокое введение системы допусков и припусков, верный режим по оборудованию, энергетическому хозяйству, по расстановке людей—это сейчас самое важное. Все это я испытал.

Продолжаю,—что же получилось? Я боролся за деревья, траву и цветы. Не потому, что я эстет. Я хотел уберечь станки от проклятой пыли, которая острее наждака срабатывает трущиеся части. Весь вопрос, с какого конца начать борьбу за то, чтобы люди дышали свежим воздухом. В заботах о людях нужно начинать именно со станков. От станка мы дойдем до автомобиля, от автомобиля до хороших дорог. И тогда люди сядут на автомобиль, будут ездить и дышать настоящим свежим воздухом. Автомобили вызовут постройку дорог и тенистых аллей.

Семь месяцев спустя я проездом остановился на Тракторном в Сталинграде. Был май 1931 года. К этому времени уже вся страна, ее рабочие и хозяйственники знали февральскую речь И. В. Сталина о том, что большевики должны овладеть техникой, что техника в период реконструкции решает все. Я слушал эту речь, произнесенную тов. Сталиным в вечернем заседании. Он говорил вразумительно, ясно и четко.

И. В. Сталин не упоминал о нашем заводе, но, слушая его, я мысленно пробегал тяжелые месяцы наших блужданий, ошибок и ушибов. Мы искали ключ к победе. Он был в наших руках, которые учились овладевать сложнейшими станками мира. За неделю до моего приезда на заводе был Серго Орджоникидзе. То неясное, что в октябре 1930 года я назвал «голым энтузиазмом» Серго определил точнее: «То, что я вижу у вас, это не темпы, а суета».

Он сказал:

— Мы этот завод строили не для того, чтобы удивить мир тем, что мы здесь, на пустыре, где много столетий ничего кроме пыли не было, воздвигли завод; не для того, чтобы крикнуть на весь мир: «Посмотрите на нас, большевиков, какой завод мы построили!» Ничего подобного! Мы с вами люди практические. Если мы строили этот завод, тратили миллионы золота, то ясно представляли себе, для чего мы его строим. Нам нужны тракторы для нашего социалистического хозяйства.

Серго указал на плакат, висевший в клубе, и привел ленинские слова о мечте в 100 тысяч тракторов.—Исходя из этого положения Ильича,—добавил он,—мы и построили Сталинградский тракторный завод.

Подведем баланс.

Я оглядываюсь на пройденный путь. Профессор Д. реванша у меня не возьмет. Все остается в силе, как было в проекте. А в жизни получилось, примерно, так: вот когда впервые садишься в седло, то в поту и мыле будешь раньше коня; научишься—и конь идет хорошо, и в седле сидишь отлично. В седло мы сели крепко, поводья в наших руках.

Я. Рыкачев

Похороны

Автора в данном случае интересуют похороны как одна из наиболее изящных, тонких и устойчивых форм классового протеста буржуазии в эпоху диктатуры пролетариата.

Это отнюдь не парадокс.

Процессия прошла через полгорода—от квартиры до крематория,—охраняемая единственно неуязвимым благородством своего стиля. Так по крайней мере казалось участникам процессии. Сильные белые кони в белых попонах и в белых масках без всякой натуги тянули белый походный храм катафалка, неспешно и печально колыхавшийся под осенним советским небом. Драгоценные попоны с величавым, беспечным расточительством мели пышными шелковыми кистями осеннюю советскую землю. Два выходца из старого мира в белых цилиндрах и в длинных белых балахонах с огромными серебряными пуговицами, в которые свободно гляделся сложный городской советский пейзаж тысяча девятьсот тридцать второго года, вели под уздцы медленно переступавших коней. Эти белые люди и в старом мире, населенном немалым числом призраков, являли зрелище, далекое от реальности, но на советской улице, в разгаре деловой советской суетни, они давали вполне законченный образ того, что представляет собой т е н ь т е н и. Покойник был наглухо заключен в высоко взнесенный серебряный гроб—из тех крашенных в серебро дубовых гробов, что красуются ныне лишь на витринах похоронных бюро. Весь этот вышедший из обихода похоронный к о м п л е к т, сильно поветшавший от времени, но еще полный внушительной торжественности, был одним из последних в стране, сменившей феодально-буржуазное похоронное барокко на пролетарскую классику. Усилия, потраченные на то, чтобы извлечь его из какого-то неведомого музея отошедшей эпохи, красноречиво свидетельствовали о глубине вызвавшего их чувства.

СОДЕРЖАНИЕ

Редактор — Редколлегия. Техред. М. Терюшин. Москва. Уполномоченный Главлита В 34831. Тираж 50.000. С. Л. № 89. Сдано в производство 20/III — 33 г. Подписано к печати 9/IV — 33 г. Печатн. лист. 31. Бумага 62×94 с/м 1/16. Зак. № 414.
16-я типография треста «Полиграфкнига». Трехпрудный пер., 9.